

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA PERFORMANCE COMPARÉE DES COOPÉRATIVES SANS BUT
LUCRATIF ET DES ENTREPRISES PRIVÉES À BUT LUCRATIF DU
SECTEUR AGROALIMENTAIRE DU QUÉBEC (2011-2013) DANS
UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT

PAR
FIACRE MBEMBA TSAMBOTE

MAI 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont d'abord à mon directeur de recherche Monsieur le professeur Daniel Clapin-Pépin pour ses conseils, sa collaboration et ses encouragements, aux entreprises agroalimentaires du Québec pour leur collaboration, et à Madame Josée Cardinal pour son aide, sans qui ce projet n'aurait pas pu aboutir.

À Monsieur Alfred Mbemba, Monsieur Jonas Mbemba, Monsieur Coudouce Mbemba, et Madame Tatiana Madjim pour leur soutien durant les périodes tout autant de victoire que de crise.

À mes amis Stéphane Ahlonsou, François Ndour, Hawa Guirassy, Alain Brice Tsebe, Elvis-Charly Loubaki, et Patrick Sylver Loubaki pour leur soutien moral et psychologique.

Sans oublier la communauté bahá'íe de Saint-Michel/Rosemont, ainsi qu'à toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

DÉDICACE

À mon père François Mbemba, ma mère Germaine Yelessa, à la famille Mbemba et la Beauté Bénie.
Et ma plus profonde reconnaissance au Seigneur des armées pour son assistance infinie.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTES DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xii
LISTE DES SYMBOLES	xiv
RÉSUMÉ.....	xv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL.....	3
1.1 Le contexte du secteur agroalimentaire québécois.....	3
1.1.1 Le portrait du secteur agroalimentaire	3
1.2 Les maillons de la chaîne agroalimentaire	5
1.2.1 Les enjeux du secteur agroalimentaire	13
1.2.2 La vision de l'avenir.....	22
1.3 La problématique de la recherche	23
1.3.1 L'énoncé du problème.....	23
1.3.2 Mise en situation	24
1.3.3 Études antérieures	26
1.3.4 La particularité de la recherche	28
1.4 Questions de recherche	28
1.5 Objectifs de la recherche.....	28
1.6 Hypothèses de la recherche.....	29
1.7 Cadre conceptuel de la recherche.....	30

1.7.1	La notion de performance	30
1.7.2	Les coopératives sans but lucratif	39
1.7.3	Les entreprises privées à but lucratif.....	43
1.7.4	Le développement durable	46
 CHAPITRE II		
	LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	58
2.1	Évaluation de la performance globale.....	58
2.1.1	Instruments d'évaluation de la performance globale	58
2.2	La performance des coopératives sans but lucratif	70
2.2.1	La performance économique des coopératives	73
2.2.2	La performance sociale des coopératives.....	93
2.2.3	La performance environnementale des coopératives	112
2.3	La performance des entreprises privées à but lucratif.....	124
2.3.1	La performance économique des entreprises privées à but lucratif	125
2.3.2	La performance sociale des entreprises privées	139
2.3.3	La performance environnementale des entreprises privées	150
 CHAPITRE III		
	LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	164
3.1	Le devis de la recherche	164
3.2	Définition de la population et de l'échantillonnage	164
3.2.1	La population	164
3.2.2	L'échantillonnage.....	165
3.3	Détermination des indicateurs de performance	167
3.3.1	Les indicateurs de performance économique.....	167
3.3.2	Les indicateurs de performance sociale	173
3.3.3	Indicateurs de performance environnementale	178
3.4	La méthode de collecte et d'analyse des données	182
3.5	Instrument d'analyse de données statistiques	184
3.5.1	Le logiciel d'analyse statistique SPSS	184

3.5.2	La procédure d'analyse de la différence des moyennes de la performance	184
3.6	Analyse comparative de la différence des moyennes de performance	186
CHAPITRE IV		
	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	190
4.1	Présentation des résultats de la performance économique	190
4.1.1	Évaluation de la performance du chiffre d'affaires export	190
4.1.2	Évaluation de la performance du chiffre d'affaires local (CAL)	191
4.1.3	Évaluation de la performance du pourcentage des achats réalisés en local	192
4.1.4	Évaluation de la performance du nombre des références des produits et services mis dans le marché	193
4.1.5	Comparaison de la performance économique des entreprises capitalistes et des coopératives	193
4.2	Présentation des résultats de la performance sociale	195
4.2.1	Évaluation de la performance du pourcentage des salariés en temps plein	195
4.2.2	Évaluation de la performance de l'effectif de personnel ou producteur accompagné sur la thématique SST	196
4.2.3	Évaluation de la performance du taux d'absentéisme (TA)	197
4.2.4	Évaluation de la performance du taux de gravité des accidents de travail (TGA)	198
4.2.5	Évaluation de la performance du montant du mécénat et des dons (Montant M&D)	199
4.2.6	Comparaison de la performance sociale entre les entreprises capitalistes et les coopératives	199
4.3	Présentation des résultats de la performance environnementale	201
4.3.1	Évaluation de la performance de la consommation annuelle d'électricité en kWh/t produit finis (CAEP)	201
4.3.2	Évaluation de la performance du volume d'eau utilisé en m ³ /t (VEU)	202

4.3.3	Évaluation de la performance du pourcentage déchets et dérivées du processus valorisés/recyclés (%DV).....	203
4.3.4	Évaluation de la performance du pourcentage de produits conformes livrés (%PL)	204
4.4	Comparaison de la performance environnementale entre les entreprises capitalistes et les coopératives.....	204
CHAPITRE V		
DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....		206
5.1	Analyse des données et interprétation des résultats de la recherche	206
5.1.1	Analyse des données et l'interprétation des résultats de la performance économique	206
5.1.2	Analyse des données et interprétation des résultats de la performance sociale	209
5.1.3	Analyse des données et interprétation des résultats de la performance environnementale	213
5.1.4	Interprétation des résultats de la recherche dans une perspective de développement durable	216
5.2	Limites de la recherche	217
5.3	Avenues de recherche	219
CONCLUSION		221
ANNEXE A.....		223
ANNEXE B.....		226
ANNEXE C.....		227
ANNEXE D.....		228
ANNEXE E		229
ANNEXE F		231
ANNEXE G.....		233
ANNEXE H.....		236

ANNEXE I.....	239
ANNEXE J.....	242
ANNEXE K.....	245
ANNEXE L.....	247
ANNEXE M.....	249
ANNEXE N.....	253
ANNEXE O.....	258
BIBLIOGRAPHIE	263

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire	5
1.2 Brève présentation du circuit de la chaîne agroalimentaire	6
1.3 Flux économiques du secteur bioalimentaire (2009)	12
1.4 Facteurs principaux de décision pour les consommateurs dans le choix des aliments	16
1.5 Marchés couverts par les entreprises québécoises de production et de transformation alimentaires	17
1.6 Représentation problématique de la performance financière	32
1.7 La rosace des acteurs de Peter Doyle	36
1.8 Représentation des composantes de la performance globale	37
2.1 Vision et stratégie du <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	61
2.2 Taux de survie des coopératives québécoises après 3, 5, et 10 ans	78
2.3 Impact de l'existence du pouvoir de marché par la grande distribution	91
3.1 Procédure du test par échantillons indépendants	185
3.2 Sorties SPSS	186
4.1 Performance du chiffre d'affaires export (CAE) en dollars canadiens entre les entreprises capitalistes et les coopératives	190
4.2 Performance du chiffre d'affaires local (CAL) en dollars canadiens entre les entreprises capitalistes et les coopératives	191
4.3 Performance du pourcentage des achats réalisés en local (%AL) en pourcentage (%) entre les entreprises capitalistes et les coopératives	192
4.4 Performance du nombre des références des produits et services (NRXt) en valeurs réelles entre les entreprises capitalistes et les coopératives	193

4.5	Performance du pourcentage des salariés en temps plein ou en contrat à durée indéterminée entre les entreprises capitalistes et les coopératives en pourcentage (%SCDI)	195
4.6	Performance de l'effectif de personnel ou producteur accompagné sur la thématique SST (ESSA SST) en nombre réel	196
4.7	Performance du taux d'absentéisme (TA) entre les entreprises capitalistes et les coopératives en pourcentage	197
4.8	Performance du taux de gravité des accidents de travail (TGA) entre les entreprises privées et les coopératives en pourcentage	198
4.9	Performance du montant du mécénat et des dons en dollars canadiens (Montant M&D)	199
4.10	Performance de la consommation annuelle d'électricité en kWh/t produit finis (CAEP)	201
4.11	Performance du volume d'eau utilisé en m ³ /t (VEU)	202
4.12	Performance du pourcentage déchets et dérivées du <i>process</i> valorisées/recycles (%DV)	203
4.13	Performance du pourcentage de produits conformes livrés (%PL)	204

LISTES DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Origine et évolution de la coopérative agroalimentaire Nutrinor	42
1.2 Classification sociojuridique de l'entreprise privée à but lucratif selon le Code civil du Québec	44
1.3 Origine et évolution de l'entreprise privée Saputo inc.....	46
1.4 Les dix principes de l'initiative du Pacte mondial des Nations unies.....	53
2.1 Instruments d'évaluation de la performance globale	59
2.2 Synthèse des études sur l'adaptation de BSC pour l'évaluation de la performance globale.....	63
3.1 Caractéristiques de l'échantillonnage de la recherche	167
3.2 Indicateurs de performance économique	169
3.3 Indicateurs de performance sociale.....	174
3.4 Indicateurs de performance environnementale	179
4.1 Comparaison de la performance économique des entreprises capitalistes et des coopératives.....	194
4.2 Comparaison de la performance sociale entre les entreprises capitalistes et les coopératives.....	200
4.3 Comparaison de la performance environnementale entre les entreprises capitalistes et les coopératives.....	204

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AAC	Agriculture et agroalimentaire du Canada
ACI	Alliance coopérative internationale
ACDI	Agence canadienne de développement international
CAAAQ	Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois.
CQCM	Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
CQH	Conseil québécois de l'horticulture
CTFOCAQ	Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec
CSCC	Comité spécial des coopératives de la Chambre des communes de Canada
DBC	Développement bioalimentaire Centre-du-Québec
DD	Développement durable
DEEA	Direction d'étude économique et d'appui aux filières
DDI	Développement international Desjardins
EPA	<i>US Environmental Protection Agency</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
FQT	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
FCFQ	Fédération des coopératives funéraires du Québec
INSEE	Institut national de statistique et d'études économiques
IRECUS	Institut de recherche et d'éducation des coopératives et mutuelle de l'Université de Sherbrooke
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs

MRC	Municipalité régionale de comté
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel.
PME	Petite et moyenne entreprise
RSE	Responsabilité sociale (sociétale) de l'entreprise
SPSS	<i>Statistical Package for the Social</i>
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>
UPA	Union des producteurs agricoles
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

LISTE DES SYMBOLES

GWh	Gigawatt-heure
kWh	Kilowatt-heure
MW	Mégawatt
%	Pourcentage
m ³	Mètre cube
t	Tonne
>	Est supérieur à
ρ	Le niveau réel de signification

RÉSUMÉ

Cette étude a pour but d'évaluer la performance globale entre les entreprises capitalistes et les coopératives, et d'effectuer leur comparaison dans le secteur agroalimentaire du Québec dans une perspective du développement durable. Cette étude a permis de mettre en lumière les caractéristiques de la performance globale comparée des entreprises capitalistes et des coopératives par les indicateurs de GRI, de connaître leurs responsabilités sociétales, ainsi que de repérer le paradigme le plus responsable dans le secteur agroalimentaire québécois. De même, cette étude s'est intéressée à la description des concepts ayant trait à la performance globale, la responsabilité sociétale et le développement durable, et elle a dégagé trois hypothèses en relation avec les trois dimensions du développement durable. L'étude a mis en exécution un devis de recherche quantitative de nature descriptive et comparative par la sélection aléatoire d'un échantillon de 30 coopératives et entreprises capitalistes à travers les collectes des données via des rapports annuels 2011-2012 et courriers aux entreprises choisies de l'échantillonnage. Les résultats obtenus indiquent que les coopératives sont évaluées globalement de façon supérieure comparativement aux entreprises capitalistes. On peut conclure que les coopératives sont plus responsables comparativement aux entreprises capitalistes dans le secteur agroalimentaire du Québec sous la perspective du développement durable.

Mots clés : entreprises capitalistes, coopératives, développement durable, performance comparée, responsabilité sociétale, performance globale.

INTRODUCTION

La présente étude a pour but d'évaluer et comparer la performance entre les coopératives sans but lucratif et les entreprises privées à but lucratif du secteur agroalimentaire du Québec dans la perspective des trois piliers du développement durable : l'économique, le social et l'environnemental, dans le contexte de l'apport du secteur agroalimentaire du Québec dans la dynamique du développement économique, social et de la préservation de l'environnement éclairé, les caractéristiques de la performance globale comparée des paradigmes capitalistes et coopératifs par des indicateurs de performance de *Global Reporting Initiative*, dans le but de réaliser des études empiriques, ainsi que de comprendre leurs responsabilités sociétales et d'identifier le paradigme le plus responsable du secteur agroalimentaire revêtant un caractère pertinent.

Plusieurs recherches antérieures se sont intéressées à la performance des entreprises privées à but lucratif et des coopératives à but lucratif, ainsi qu'à la responsabilité sociétale ou au développement durable. Mais jusqu'à nos jours, aucune recherche ne s'est intéressée à la performance comparée des entreprises capitalistes et des coopératives du secteur agroalimentaire du Québec (2011-2013) dans une perspective de développement durable. C'est ainsi que l'étude présente deux problématiques : (1) évaluer la performance globale des entreprises capitalistes et des coopératives du secteur agroalimentaire québécois pour l'exercice comptable 2011-2012 par certains indicateurs de *Global Initiative Reporting* adaptés au secteur agroalimentaire, et (2) comparer leurs performances à l'aide du logiciel statistique SPSS.

Afin de résoudre ces problématiques, nous avons défini deux principaux objectifs : (1) la détermination de la performance globale des coopératives et des entreprises capitalistes, et (2) la comparaison de leurs performances sur la base des études statistiques inférentielles par l'utilisation du logiciel SPSS. De même, nous avons avancé trois hypothèses en rapport avec les trois piliers du développement durable. À l'aide d'un devis de recherche quantitative de nature descriptive et comparative, nous avons procédé à une sélection aléatoire et simultanée des deux échantillons de coopératives et entreprises capitalistes du secteur agroalimentaire du Québec. Ensuite, nous avons procédé à la collecte des données disponibles dans les rapports annuels 2011-2012 et par courrier auprès des entreprises de l'échantillonnage choisi. Le tout fut suivi de la détermination de la performance globale et des comparaisons.

Enfin cette étude est structurée en cinq chapitres :

- Le premier chapitre décrit le contexte du secteur agroalimentaire québécois, la problématique et les concepts de la recherche.
- Le deuxième chapitre présente la revue de la recherche.
- Le troisième chapitre décrit la démarche, les méthodes et techniques utilisées pour atteindre les objectifs de la recherche.
- Le quatrième chapitre présente les différents résultats de la recherche.
- Enfin, le cinquième chapitre décrit l'analyse et l'interprétation des données, puis les limites et les avenues de recherche.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL

1.1 Le contexte du secteur agroalimentaire québécois

Le secteur agroalimentaire québécois regroupe les maillons agriculture, transformation, commerce de détail ainsi que restauration (DBC, 2003). Il s'agit d'un secteur stratégique pour la province du Québec en raison de son rôle primordial dans la nutrition et la santé de la population, de son apport au développement économique et régional, ainsi que de sa contribution à la protection et à la mise en valeur des ressources du territoire. En outre, ce secteur permet la distribution régulière d'aliments produits localement (MAPAQ, 2011). Afin de saisir son contexte, nous en ferons dans un premier temps le portrait puis, dans un deuxième temps, nous définirons ses enjeux afin d'en dégager ses perspectives d'avenir.

1.1.1 Le portrait du secteur agroalimentaire

Le geste alimentaire est d'une importance capitale pour la vie d'une personne. Il est au cœur de ses préoccupations quotidiennes : il contribue au bien-être et à la santé des personnes (MAPAQ, 2011). Par ailleurs, « [il] allie aussi le plaisir, la joie de vivre et est en quelque sorte l'expression d'un certain mode de vie et d'un héritage culturel »¹. Au Québec, il constitue l'expression de certaines valeurs, comme la reconnaissance

¹ AAC (2011), p. 15.

de son apport au développement économique et régional, à la mise en valeur du territoire et à la protection de l'environnement (MAPAQ, 2011).

Afin de bien comprendre les répercussions du secteur agroalimentaire au Québec, il est apparu à-propos dans un premier temps de décrire son système agricole et agroalimentaire, et dans un deuxième temps de peindre son apport au développement économique et régional, ainsi que la mise en valeur de son patrimoine naturel.

1.1.1.1 Le système agricole et agroalimentaire

Le système agricole et agroalimentaire québécois comprend « diverses branches d'activité, notamment la fourniture d'intrants et de services agricoles, l'agriculture primaire, la transformation des aliments et des boissons, la distribution d'aliments, la vente au détail et en gros, ainsi que les services alimentaire »². Afin de comprendre ce système, nous présenterons une description visuelle du système agricole et agroalimentaire, et nous décrirons les maillons de la chaîne agroalimentaire.

² Agriculture et Agroalimentaire Canada (2012), p. 15.

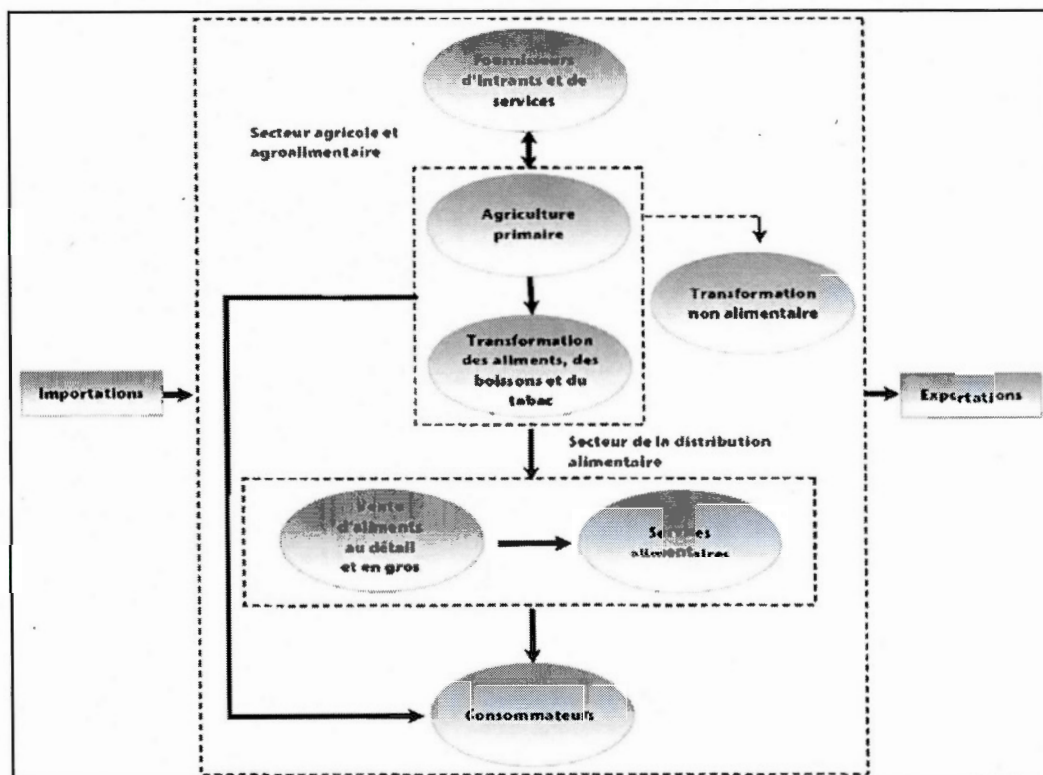


Figure 1.1 – Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire³

1.2 Les maillons de la chaîne agroalimentaire

Les offres alimentaires arrivent aux consommateurs par une chaîne d'approvisionnement plus ou moins longue et sophistiquée. Ces offres passent directement, sans intermédiaire, du producteur agricole aux consommateurs ; elles arrivent du producteur agricole en passant par un ou plusieurs intermédiaires où elles subissent une ou plusieurs transformations, et passent par un réseau de distribution avant d'être vendues aux consommateurs (Québec en forme, 2013). La figure 1.2 ci-dessous présente brièvement ce circuit.

³ Source : Chaouchi, 2009.

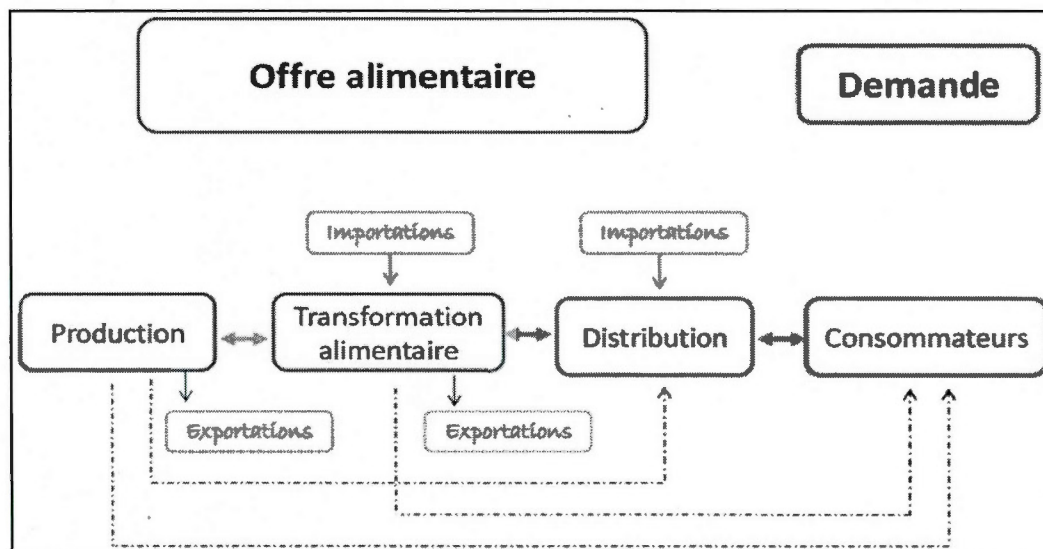


Figure 1.2 – Brève présentation du circuit de la chaîne agroalimentaire

En effet, la chaîne agroalimentaire comprend trois maillons à savoir : le maillon n° 1 de production, le maillon n° 2 de transformation et le maillon n° 3 de distribution.

MAILLON N° 1 : LA PRODUCTION

L'agriculture québécoise occupe 2 % du territoire et 29 437 entreprises⁴ réparties sur l'ensemble du territoire (Québec en forme, 2013). Ce propos est illustré par la figure 1.3 de la page 10. La production est moderne et prend appui sur les avancées de la science et de la technologie, elle possède un caractère multidimensionnel et remplit sa fonction première de nourrir toute la population à travers ces différents types de produits distribués partout au Québec (Québec en forme, 2013).

Les activités agricoles se concentrent principalement dans deux secteurs économiques : la production animale et la production végétale qui sont évaluées

⁴ Statistique Canada, Recensement de l'agriculture 2011, voir Québec en forme (2013), p. 3.

respectivement à 57,6 % et 27,6 % des recettes monétaires, 80 % de la production étant centralisée dans la vallée du Saint-Laurent, plus précisément en Montérégie, au Centre-du-Québec et en Chaudière-Appalaches (Québec en forme, 2013).

La plus grande partie de la production agricole, soit 85 %, est transformée. Selon MAPAQ (2009), « environ 72 % des revenus des fermes québécoises proviennent directement des ventes au transformateurs ». En outre, les autres agriculteurs transforment eux-mêmes leurs produits, ce qui leur permet d'augmenter la proportion de leurs revenus provenant de la vente de « produits différenciés » et à « haute valeur ajoutée » (Québec en forme, 2013).

MAILLON N° 2 : LA TRANSFORMATION

Selon les données du MAPAQ (2009, cité par Québec en forme, 2013, p. 7), « L'industrie de la transformation alimentaire est le premier employeur du secteur manufacturier québécois avec plus de 64 974 emplois directs et 100 000 emplois indirects ». De plus, la valeur de production (fabrication des produits) de cette industrie se chiffre à 20,8 milliards de dollars, ce qui en fait le deuxième secteur manufacturier avec quelque 1 400 entreprises réparties dans les 17 régions du Québec (MAPAQ, 2011). En outre, « [plus] de 80 % des entreprises de transformation sont des PME comptant moins de 50 employés.

Malgré une présence régionale significative, cette industrie est fortement concentrée dans les régions de Montréal et de la Montérégie qui génèrent plus de 60 % des livraisons de l'industrie agroalimentaire québécoise » MAPAQ (2009 cité par Québec en forme, 2013 p. 7). En 2010, la fourniture constituait près de 70 % des livraisons dans quatre secteurs d'activité, à savoir : les produits de la viande (24 %), les produits laitiers (20 %), les boissons et produits du tabac (15 %), et les produits de boulangerie (10 %) (Québec en forme, 2013, p. 5), et elle permet d'engendrer un chiffre d'affaires

à l'exportation internationale évalué à 5 milliard de dollars.⁵ Et les États-Unis demeure le principal marché international avec 56 % des exportations (Québec en forme, 2013).

Les entreprises de transformation sont structurées dans deux secteurs : le secteur de la production agricole et le secteur de la distribution alimentaire, plusieurs d'entre elles possèdent leur propre marque de commerce (par exemple Parmalat, Danone, Frito Lay, etc.), mais elles doivent faire face à la concurrence avec les grandes marques privées de grands distributeurs (comme Le Choix du président). Cependant, « les transformateurs et les distributeurs se livrent une concurrence sur des marques » (Québec en forme, 2013, p. 5).

MAILLON N°3 : LA DISTRIBUTION

Le secteur de la distribution « fait le pont entre la chaîne agroalimentaire et le consommateur. Il se divise en deux composantes : les distributeurs alimentaires et l'industrie des services alimentaires (réseau HRI) » (Québec en forme, 2013, p. 6).

Les distributeurs alimentaires

La grande distribution

Selon les données publiées par le MAPAQ (2010, cité par Québec en forme), les entreprises qui contrôlent actuellement l'essentiel de la distribution alimentaire sur le marché québécois sont Loblaws/Provigo (23,3 %) (Maxi et Maxi & Cie, Intermarché, Axep, etc.), Métro inc. (23 %) (Métro Plus, Super C, Marché Richelieu, Ami, Les 5

⁵ Institut de la statistique du Québec et MAPAQ, *Profil sectoriel de l'industrie agroalimentaire au Québec*, édition 2011, voir Québec en forme (2013), p. 5.

Saisons, etc.), et Sobeys/IGA (22 %) (Rachelle-Béry, Marchés Tradition, Bonichoix, etc.). Par ailleurs, le MAPAQ (2010, cité par Québec en forme, 2013, p. 6) affirme que « [ces] trois grands de la distribution alimentaires comptaient, en 2009, plus de 2 400 points de vente sur un total de 13 185 établissements qui vendaient des aliments au détail ».

Le circuit court de distribution

Selon le MAPAQ, « un circuit court ne compte au plus qu'un distributeur entre l'entreprise de production ou de transformation et le consommateur. La vente directe du producteur au consommateur est considérée comme un circuit court »⁶. Les types de circuits courts les plus courants rencontrés au Québec dans la distribution alimentaire sont : la vente directe à la ferme (kiosque et autocueillette), les marchés publics, l'agriculture soutenue par la communauté (agriculture soutenue par la communauté [ASC], les paniers de légumes [ex. : Bonne boîte, Bonne bouffe]), les marchés virtuels ou le commerce électronique (marchés de solidarité régionale), la vente directe aux détaillants et aux entreprises des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et des établissements (écoles, hôpitaux, garderies, etc.). On associe régulièrement aux produits issus des circuits courts l'étiquette de produit local et d'achat local ou de proximité (Québec en forme, 2013).

L'industrie des services alimentaires

L'industrie des services alimentaires (aussi connue sous l'expression « réseau HRI ») comprend quatre grands sous-ensembles : la restauration commerciale (restaurants, débits de boisson), les services reliés à l'hébergement (hôtels), les services

⁶ Québec en forme (2013), p. 7.

alimentaires institutionnels (écoles, services de garde, arénas, centres de loisirs, hôpitaux, établissements municipaux) et les autres services alimentaires (traiteurs).

Selon le MAPAQ (2010, cité par Québec en forme, 2013 p. 7), « [l']industrie des services alimentaires compte quelque 30 576 établissements, dont plus des deux tiers (20 847) sont des restaurants ; 60 % d'entre eux offrent un service complet et 40 % un service restreint (restauration rapide). Alors que 71 % des restaurateurs sont des indépendants, 30 % font partie d'une chaîne ». Par ailleurs, « [en] 2009, le chiffre d'affaires des services alimentaires était de 12,5 milliards de dollars » (Québec en forme, 2013 p. 7) et « [le] chiffre d'affaires de la restauration commerciale a atteint 9,7 milliards de dollars en 2010, dont la moitié provient de la restauration avec service complet » (MAPAQ, 2010).

En somme, le secteur de la restauration commerciale « dépense annuellement 2,3 milliards de dollars pour acheter des produits alimentaires, dont 84 % proviennent du Québec » (Québec en forme, 2013, p. 8) ; il constitue un marché incontournable pour les entreprises agroalimentaires du Québec.

1.1.1.2 L'apport au développement économique et régional

Le secteur bioalimentaire contribue de manière significative au développement économique du Québec. Il représente (MAPAQ, 2011) près de 7 % du produit intérieur brut (PIB), dont plus de la moitié sont liés aux activités de l'agriculture, à la pêche commerciale et à la transformation alimentaire, et plus de 15 % aux livraisons manufacturières totales, soit 5 % de l'ensemble des investissements québécois. Il représente près de 34 500 entreprises de différentes branches d'activités (agriculture, pêche, distribution et transformation alimentaire [MAPAQ, 2011]), et constitue près de 5 milliards de dollars d'exportation sur les marchés internationaux, soit 55 % des

ventes du secteur effectuées à l'extérieur du Québec (internationales et interprovinciales), et 44 % des achats d'aliments en provenance de l'extérieur du Québec.

En outre, il joue un rôle incontournable dans la vitalité économique et sociale de plusieurs régions (MAPAQ, 2011) par sa contribution à la création de plus de 475 000 emplois, soit 12 % des emplois de l'ensemble de la province. Les recettes issues de ces activités agricoles et de la pêche dépassent 7 milliards de dollars (MAPAQ, 2011). (Les flux économiques engendrés sont illustrés sur la figure 1.4 de la page 14 ci-dessous.)

De plus, « [au] moins 10 % des emplois dans 14 des 17 régions administratives du Québec lui sont attribuables. L'activité agricole se déploie dans presque toutes les régions, en particulier dans les régions centrales » (MAPAQ, 2011, p. 11). Enfin, d'après le MAPAQ (2011, p. 11), « les activités liées au commerce des aliments et aux services alimentaires sont relativement bien réparties dans toutes les régions du Québec. Elles reflètent davantage l'importance relative de la population régionale et de son niveau de richesse. Ces activités procurent près des trois quarts des emplois dans le secteur bio-alimentaire ».

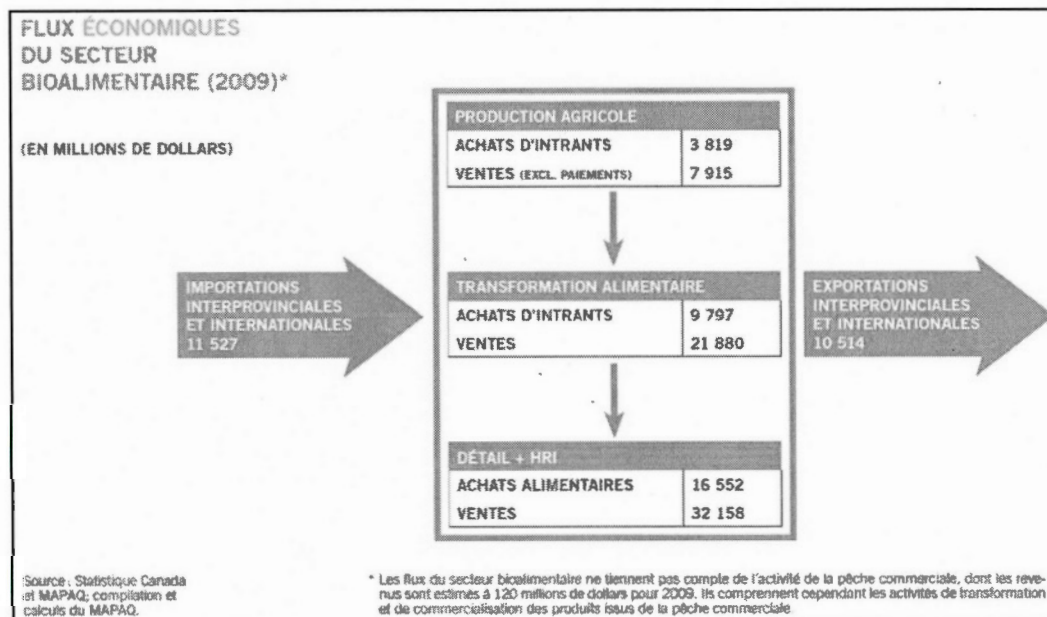


Figure 1.3 – Flux économiques du secteur bioalimentaire (2009)⁷

1.1.1.3 La valorisation du patrimoine naturel

D'après le MAPAQ (2011), « [ce] secteur d'activité a un rôle de premier plan à jouer quant à la mise en valeur du territoire et à la protection de l'environnement, puisque sa pérennité est éminemment tributaire de la qualité du milieu naturel, notamment en ce qui concerne l'eau, les ressources marines et le sol »⁸. Ce secteur occupe un faible pourcentage du territoire, mais comme le dit le MAPAQ (2011, p. 12), « [ce] territoire agricole est un patrimoine collectif protégé depuis la fin des années 1970. Il est non seulement une garantie pour garnir le garde-manger des Québécois, mais aussi un actif à mettre en valeur pour l'ensemble des communautés rurales ». La figure A.2 en annexe A illustre la présence des activités bioalimentaires sur le territoire du Québec.

⁷ Source : MAPAQ (2011).

⁸ MAPAQ (2011), p. 12.

1.2.1 Les enjeux du secteur agroalimentaire

Selon la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (2008, p. 18), « [l'agriculture] et l'agroalimentaire, à l'instar des autres secteurs d'activité, évoluent dans un monde en mutation », mais certains facteurs exercent une influence majeure sur la production agricole, sur la transformation ainsi que sur la distribution des aliments (CAAAQ, 2008). Aussi, le secteur agroalimentaire québécois est confronté à plusieurs défis, notamment les changements démographiques, la diversification de la demande du consommateur, l'alimentation et la santé, la mondialisation et le défi de la compétitivité, la capacité d'attraction de la main-d'œuvre, les changements climatiques et les valeurs environnementales, la vitalité du milieu rural et l'acceptabilité sociale, les progrès de la science et de l'innovation (MAPAQ, 2011). Nous passerons donc en revue ces différents défis auxquels est confronté le secteur agroalimentaire québécois.

1.2.1.1 Les changements démographiques

Les changements démographiques ont des répercussion directes sur la demande alimentaire. Selon la CAAAQ (2008, p. 19), « [à] l'échelle mondiale, la population devrait passer de 6,67 milliards en 2005 à près de 7,5 milliards en 2015 ». Et sur la même perception, « l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), prévoit que, pendant les vingt prochaines années, la demande mondiale de céréales va augmenter de 50 %, sous l'effet, entre autres, de la croissance rapide de la consommation de viande [...] La demande de viande connaîtra une croissance de l'ordre de 30 % » (CAAAQ, 2008, p. 19). En effet, ces phénomènes pourront influencer sur le commerce mondial des produits agricoles et se répercuteront directement ou indirectement sur l'agriculture québécoise.

Par ailleurs, la population québécoise augmentera très faiblement au cours des prochaines années : « [elle] devrait passer de 7,5 millions de personnes en 2007, à 8,1 millions en 2031, avant d'amorcer un déclin qui sera de plus en plus marqué »⁹. Elle sera vieillissante, plus scolarisée et l'immigration y prendra une place croissante. Et la taille des ménages continuera à diminuer (MAPAQ, 2011); en effet, cette croissance favorisera la demande pour des aliments sains et de santé, diversifiés et de différentes origines ethniques, ainsi que pour des plats cuisinés ou faciles à préparer et vendus plutôt en petites portions (MAPAQ, 2011).

En somme, les changements démographiques sont un phénomène naturel et difficilement irrévocable. Ils constituent un enjeu majeur pour les entreprises québécoises du secteur bioalimentaire qui doivent s'adapter à ces changements afin de maintenir leurs performances.

1.2.1.2 La diversification de la demande du consommateur

D'après la CAAAQ (2008, p. 23), « [en] matière d'alimentation, le consommateur exprime maintenant ses attentes en faveur de produits différenciés et il va là où l'on répond à ses exigences ». Cette perception est soutenue par le Conseil canadien de la distribution alimentaire qui affirme que « plus de 4 000 produits perdent leur place sur les tablettes d'un magasin d'alimentation chaque année, et sont remplacés par quelque 4000 nouveaux produits répondant aux besoins des consommateurs » (CAAAQ, 2008, p. 23).

⁹ CAAAQ (2008), p. 18.

Aussi, une étude de l'Institut de recherche sur les petites et moyennes entreprises de l'Université du Québec à Trois-Rivières a montrée que « [dans] le secteur agroalimentaire, 49 % du chiffre d'affaires des entreprises les plus performantes proviennent de produits qui n'existaient pas il y a trois ans » (CAAAQ, 2008, p. 23). Dans cette même logique, soulignons qu'un supermarché propose à la clientèle plus de 25 000 produits différents (CAAAQ, 2008). Par conséquent, la diversification de la demande du consommateur dans le secteur bioalimentaire constitue un défi important pour les entreprises québécoises afin de maintenir leur compétitivité sur les marchés interne et externes.

1.2.1.3 L'alimentation et la santé

Selon le MAPAQ (2011, p. 14), « [les] scientifiques et l'ensemble du corps médical sont parvenus à démontrer qu'il existe une relation étroite entre certaines maladies et certains comportements, dont ceux qui sont associés à l'alimentation ». En effet, le phénomène de l'impact des produits alimentaires sur la santé « s'est accrédité à mesure que certaines maladies causant des taux élevés de mortalité, comme le cancer ou les maladies cardio-vasculaires ».¹⁰ De plus, la société québécoise « est de plus en plus attentive au lien existant entre la santé et l'alimentation »¹¹. Cette préoccupation de la population va « s'amplifier dans l'avenir »¹². Ce qui permet de constater que « les consommateurs seront davantage à la recherche de produits alimentaires comportant des caractéristiques positives à l'égard de la santé et répondant à leurs besoins de diversité et d'authenticité »¹³. Ce propos est décrit par la figure 1.5 de la page 15 ci-dessous qui montre les facteurs principaux pour les consommateurs dans le

¹⁰ CAAAQ (2008), p. 21.

¹¹ MAPAQ (2011), p. 14.

¹² MAPAQ (2011), p. 21.

¹³ MAPAQ (2011), p. 14.

choix des produits alimentaires entre le Canada et le reste du monde (Chaouchi, 2009).

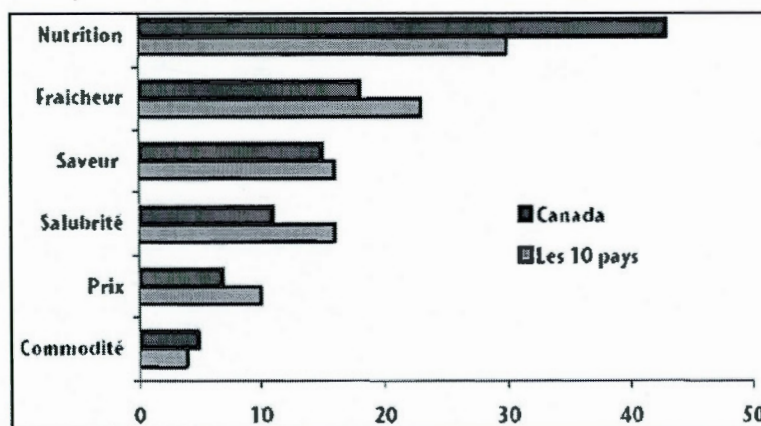


Figure 1.4 – Facteurs principaux de décision pour les consommateurs dans le choix des aliments¹⁴

En somme, comme l'affirme la CAAAQ (2008), « [la] capacité de répondre à une demande à la fois généralisée et nettement éclatée de produits alimentaires différenciés et spécifiques, en relation avec les préoccupations sur la santé exprimées de multiples façons, fait partie des grands défis du secteur agroalimentaire des prochaines années ».

1.2.1.4 La mondialisation et le défi de la compétitivité

D'après le MAPAQ (2011, p. 14), « L'ouverture des marchés et la mondialisation du commerce comptent parmi les phénomènes économiques marquants des dernières années et ont contribué à renforcer l'interdépendance des pays. Ayant ouvert son éco-

¹⁴ Source : (Chaouchi, 2009)

nomie sur le monde, le Québec a su tirer profit de ce mouvement et le secteur bioalimentaire n'a pas fait exception à la règle ». La figure 1.5 ci-dessous décrit la différence des marchés couverts entre les entreprises québécoises, canadiennes, et celles dans le monde.

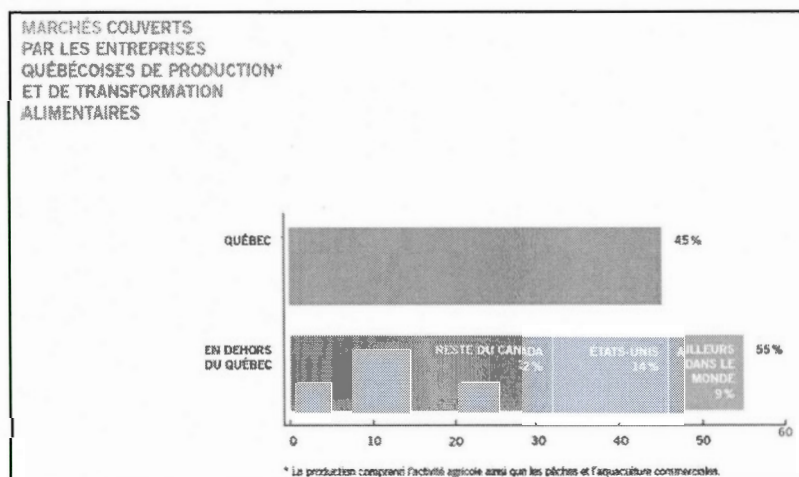


Figure 1.5 – Marchés couverts par les entreprises québécoises de production et de transformation alimentaires¹⁵

Mais il convient de noter que l'arrivée des pays émergents sur le marché international a généré la concurrence. Celle-ci « s'est amplifiée au fil de l'accroissement des échanges commerciaux ».¹⁶ De plus, ces pays dit émergents (Chine, Inde, etc.) et plusieurs pays en voie de développement se sont organisés au sein d'une alliance dénommée le « G-20 » qui fit pression sur l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en faveur d'un plus grand accès aux marchés des pays développés. Ces pays réclament la réduction du soutien financier qu'accordent les pays développés à leurs producteurs agricoles, l'estimant déloyal, et ils s'en prennent aux droits de douane que le Canada (par exemple) impose en ce qui concerne la gestion de l'offre à l'égard des produits laitiers (299 % pour le beurre et 246 % pour le fromage), de la volaille

¹⁵ Source : MAPAQ (2011).

¹⁶ MAPAQ (2011), p. 14.

(238 % pour le poulet) et des œufs (164 % pour les œufs en coquille) (CAAAQ, 2008). Par conséquent, « [la] mondialisation est une tendance économique incontournable » (MAPAQ, 2011, p. 14) et elle constitue un grand défi pour les entreprises québécoises qui doivent déployer de constants efforts pour être plus compétitives afin de conserver leurs parts des marchés externes et internes.

1.2.1.5 La capacité d'attraction de la main-d'œuvre

Selon les données statistiques de la CAAAQ (2008, p. 18), « [le] poids démographique des moins de 20 ans, qui était de 40 % en 1971, ne sera plus que de 19 % en 2026. Par contre, la part des 65 ans et plus sera passée de 7 % à 27 % pendant la même période ». En outre « [dès] 2011, le nombre de personnes qui quitteront le marché de l'emploi, principalement pour prendre leur retraite, sera supérieur à celui des personnes intégrant le marché du travail »¹⁷. En effet, le vieillissement de la population québécoise pourrait entraîner la rareté de la main-d'œuvre dans le secteur agroalimentaire et ce, dans les prochaines années, parce que d'après le MAPAQ (2011), ce vieillissement de la population « pourrait devenir un frein pour le développement et l'expansion des entreprises ». Pour le MAPAQ (2011, p. 14), « [l'insuffisance] de ressources humaines aura pour effet de mettre les secteurs économiques en concurrence les uns avec les autres pour intéresser et retenir une main-d'œuvre et une relève compétentes ». Par conséquent, ce phénomène constitue un défi majeur pour la survie des entreprises québécoises du secteur agroalimentaire et ce, d'autant plus que pour le MAPAQ (2011, p. 14), « [le] secteur bioalimentaire devra donc dégager une image positive pour attirer les jeunes. Cette capacité d'attraction dépendra aussi de la productivité des entreprises qui permettra d'offrir des salaires concurrentiels ainsi que des conditions de travail intéressantes ».

¹⁷ CAAAQ (2008), p. 18.

1.2.1.6 Les changements climatiques et les valeurs environnementales

« Les changements climatiques sont susceptibles de bouleverser plusieurs aspects de notre mode de vie et d'affecter particulièrement l'agriculture »¹⁸. En effet, « les inondations et autres catastrophes naturelles se multiplient et leur ampleur croissante les rend plus dévastatrices d'une année à l'autre. Des insectes et des plantes qui n'avaient jamais affecté notre production agricole migrent vers le nord. En même temps, certaines cultures qui semblaient impossibles à cause de la rigueur de notre climat peuvent désormais être envisagées »¹⁹. Pour faire face à ce défi, le gouvernement québécois a adopté des mesures pour freiner les émissions des gaz à effet de serre et d'autres causes susceptibles d'entraîner ce phénomène. Il a fait des changements climatiques un volet prioritaire de sa stratégie du développement CAAAQ (2008). Par conséquent, d'après la CAAAQ (2008, p. 21), « [ces] mesures affecteront les méthodes de production consommatrices d'énergie, les modes de transport, les politiques des pays en matière de protection et d'utilisation de l'eau et des ressources renouvelables, la production de biocarburants et d'autres produits énergétiques, etc. ». Par ailleurs, « la question environnementale est probablement un des enjeux qui recueille le plus large consensus au sein de la société québécoise [...] les jeunes et les moins jeunes épousent d'emblée la cause environnementale parce qu'ils s'y reconnaissent et sont convaincus qu'il faut agir de façon proactive pour réduire les dommages causés par l'activité humaine et industrielle »²⁰. C'est ainsi (MAPAQ, 2011, p. 15) qu'« [en] raison de ses liens étroits et quotidiens avec les milieux naturels, le secteur bio-alimentaire est bien placé pour contribuer de façon notable à l'atteinte de cet objectif », par une plus grande éco-efficacité de ses modes de production .

¹⁸ CAAAQ (2008), p. 21.

¹⁹ CAAAQ (2008), p. 21.

²⁰ MAPAQ (2011), p. 15.

1.2.1.7 La vitalité du milieu rural et l'acceptabilité sociale

Les enjeux liés au développement régional et à l'acceptabilité sociale sont au centre du débat social et économique au Québec. Selon les données statistiques du MAPAQ (2011, p. 15), « [aujourd'hui], 80 % de la population québécoise habite dans les zones urbaines. La migration de la population vers les villes a eu des conséquences considérables sur le développement des régions rurales, particulièrement celles qui sont associées à l'exploitation des ressources ». Par ailleurs, comme l'affirme la CAAAQ (2008), « le Québec est une société moderne, développée et démocratique [...]. Le concept même du développement durable qu'elle véhicule fait appel à la conciliation des enjeux économiques, sociaux et environnementaux du développement et tient pour acquis qu'un projet majeur de développement peut difficilement se réaliser s'il est rejeté par une forte majorité de la population », ce qui permet de constater que « l'acceptabilité sociale est devenue une condition incontournable de réalisation des projets industriels, commerciaux ou agroalimentaires les plus sensibles »²¹.

Le secteur agroalimentaire québécois pose de nombreux problèmes d'acceptabilité sociale, par exemple le développement de la production porcine, les préoccupations relatives aux OGM, les valeurs attribuées à la ferme familiale, l'importance accordée à la protection du paysage, le souci de permettre des usages multiples du territoire rural et les problèmes de cohabitation (CAAAQ, 2008). Par conséquent, le secteur bioalimentaire est interpellé par le phénomène de migration. Des efforts collectifs particuliers devront être démontrés pour soutenir le dynamisme dans les régions et maintenir la qualité des infrastructures MAPAQ (2011). En outre, pour faire face au défi de l'acceptabilité sociale, « l'agriculture et l'agroalimentaire doivent composer avec les valeurs et les points de vue de l'ensemble des citoyens, tenir compte de

²¹ CAAAQ (2008), p. 22.

l'intérêt que ces derniers portent au développement du secteur et de leur volonté d'être associés aux décisions qui engagent son avenir, globalement et localement » (CAAAQ, 2008, p. 23).

1.2.1.8 Les progrès de la science et de l'innovation

D'après la FAO, « [au] cours des 50 dernières années, l'augmentation de la production agricole mondiale a été 1,6 fois plus importante que la production totale atteinte en 1950 après 10 000 ans d'histoire agraire »²². De même, « les progrès scientifiques et technologiques vont jouer un rôle crucial dans la destinée du secteur bio-alimentaire en ouvrant des possibilités toujours plus nombreuses en ce qui a trait aux nouveaux procédés ou produits » (MAPAQ, 2011, p. 15). Aussi, « le savoir scientifique va continuer de s'étendre et les innovations techniques vont se multiplier, notamment en mécanique, en agronomie, en génétique, en transformation et en conservation des aliments » (CAAAQ, 2008, p. 22). Mais « [il] faut également s'attendre à ce que la mise au point de certaines technologies d'avant-garde appliquées au bioalimentaire, notamment dans les domaines des biotechnologies et du génie génétique, tels les OGM, soulève des questions éthiques » (MAPAQ, 2011, p. 15).

Le secteur agroalimentaire québécois doit donc se doter des capacités de gérer les changements qui découleront des progrès scientifiques et technologiques, et faire ses choix dans le respect des principes du développement durable (CAAAQ, 2008). C'est un défi incontournable pour l'avenir que devront relever les entreprises québécoises.

²² CAAAQ (2008), p. 22, et FAO (2000).

1.2.2 La vision de l'avenir

Dans son livre vert, le MAPAQ (2011, p. 18) définit la perspective de l'avenir du secteur bioalimentaire comme suit : « Faire du bio-alimentaire un secteur reconnu pour ses produits alimentaires distinctifs et de qualité ainsi que pour sa contribution à l'essor économique du Québec et à la vitalité de ses régions dans une perspective de développement durable ». Cette perspective est focalisée sur trois points à savoir : le caractère distinct du produit alimentaire québécois, la satisfaction du consommateur et l'essor économique du Québec.

1.2.2.1 Le caractère distinct du produit alimentaire québécois

Le produit alimentaire devrait être considéré comme la pierre angulaire de la politique agricole québécoise (MAPAQ, 2011), parce que « le produit alimentaire constitue l'aboutissement ultime de tous les efforts de production, de créativité et d'innovation déployés par les artisans de la filière bioalimentaire » MAPAQ (2011, p. 8).

1.2.2.2 La satisfaction du consommateur

La satisfaction du consommateur tient au fait de « prendre en considération un ensemble de valeurs et de préoccupations citoyennes, car le consommateur est aussi un citoyen [...]. Le consommateur veut bien sûr des aliments savoureux et sécuritaires au meilleur prix. Mais au-delà de cela, il est prêt à attribuer une valeur additionnelle aux produits auxquels il reconnaît des qualités spécifiques » MAPAQ (2011, p. 18).

1.2.2.3 L'essor économique du Québec

L'essor économique du Québec est lié à « l'apport de la filière bio-alimentaire à l'économie du Québec et au dynamisme de ses régions »²³. Cet essor « doit toutefois se réaliser dans une perspective de développement durable » MAPAQ (2011), autrement dit favoriser « une intervention équilibrée qui concilie le développement économique avec les préoccupations sociale et environnementales de la société québécoise ».

En somme, eu égard à l'apport du secteur agroalimentaire québécois dans le développement socioéconomique, la diversification de la demande du consommateur, la valorisation du territoire, la vitalité du milieu rural et sa compétitivité, les progrès de la science, l'innovation, l'acceptabilité sociale, les changements climatiques et la protection de l'environnement, il est important de s'interroger sur la performance globale comparée des entreprises privées à but lucratif et des coopératives sans but lucratif du secteur agroalimentaire dans une perspective de développement durable.

1.3 La problématique de la recherche

1.3.1 L'énoncé du problème

La problématique de cette recherche peut être décrite en deux phases. La première phase consiste à évaluer la performance des piliers du développement durable²⁴ des entreprises privées à but lucratif et des coopératives sans but lucratif du secteur agroalimentaire durant l'exercice comptable 2011-2012, et ce, à l'aide de certains indicateurs de performance de la *Global Reporting Initiative* (GRI) adaptée au secteur agroalimentaire par des études d'Abdirahman et Sauvée (2013). La seconde phase consiste à comparer la performance des piliers de développement durable des

²³ MAPAQ (2011), p. 19.

²⁴ L'économique, le social et l'environnemental.

entreprises privées à but lucratif et des coopératives sans but lucratif à travers une analyse statistique inférentielle (en utilisant le logiciel statistique SPSS) et en nous appuyant sur différentes études déjà réalisées.

1.3.2 Mise en situation

Eu égard à ce qui précède, selon Baret (2006), la performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». Par conséquent, à l'instar des indicateurs de performance financière, les indicateurs de performance globale ou les indicateurs de RSE (Capron et Quairel, 2006 ; Dohou et Berland, 2007) « sont adoptés par les entreprises pour mesurer, calculer, relater et piloter une forme spécifique de performance organisationnelle » (Essid et Berland, 2010). Mais Dohou et Berland (2007) estiment que c'est « un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement [et que] les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent pas de réponses satisfaisantes ».

De plus, pour Boiral (2010), « [les] performances de développement durable peuvent difficilement être mesurées et comparées ». Cette perception de la conception et d'évaluation de la performance suscite encore des doutes dans la vision des chercheurs. Selon Zarrouk (2008), « peu d'études empiriques ont été effectuées pour éprouver les cadres théoriques de mesure de performance organisationnelle ou pour identifier les dimensions de performance empiriquement ». Par ailleurs, les entreprises agroalimentaires sont particulièrement concernées par les démarches de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) du fait de leur rôle comme acteurs principaux du développement durable, de leur légitimité et leur relation avec les composantes de la société, ainsi que de leur impact direct sur les environnements naturels, sociaux et économiques (Abdirahman et Sauvée, 2013).

Mais comme l'affirme Bocquet (2013), « [l'intérêt] accordé actuellement au développement durable explique l'attention, dans la littérature managériale, au concept de responsabilité de l'entreprise (RSE) ». La thématique RSE ou de développement durable est complexe du fait de sa notion non stabilisée et de son contenu sociopolitique qui est sujet à d'innombrables interprétations orientées en fonction d'intérêts propres (Abdirahman et Sauvée, 2013). En outre, les économistes de la nouvelle économie institutionnelle (Jensen et Meckling, 1976 ; Alchian et Demsetz, 1972 ; Fama et Jensen, 1983 ; Furubotn et Pejovich, 1972 ; Gossman et Hart, 1986 ; Vitaliano, 1983 ; Williamson, 1975) sont fortement influencés par le cadre de la pensée néoclassique et des défenseurs farouches de la société des capitaux (Chevalier, 2013) et « [entendent] montrer que les coopératives sont une forme inefficace qui ne devrait pas survivre durablement »²⁵. Mais leurs concurrents, c'est-à-dire les coopérativistes (comme Doucouliagos, 1997, pour les *labor-managed firms* ; Sexton et Iskow, 1993, pour les coopératives agricoles ; Fortin et Leclerc, 2011, pour les coopératives bancaires) affirment qu'« [en] moyenne, [il] n'est pas possible de donner de conclusion univoque sur la comparaison des inefficiences des entreprises selon leurs statuts juridiques. Si les résultats observés s'avèrent différents des prévisions des économistes, c'est que leur cadre d'analyse néoclassique régi par le marché est inadapté à la compréhension des coopératives » (Chevalier, 2013).

De même Borzaga et coll. (2011), ainsi que Demoustier (2012) considèrent que « [la] littérature institutionnaliste semble mieux adaptée à la compréhension de la durabilité des coopératives et des mutuelles »²⁶. En outre, une étude sur les coopératives agricoles françaises a montré que les coopératives ont une plus longue longévité (Carrère et coll., 2011). Ce constat est confirmé par les études du MDEIE (2008, cité

²⁵ Chevalier (2003), p. 68.

²⁶ Chevalier (2013), p. 67.

dans le site Web du CQCM) : « Les coopératives présentent un taux de survie nettement plus élevé que les entreprises traditionnelles, et ce, après cinq ans (62 % versus 35 %) ou dix ans (44 % versus 20 %) ». Par conséquent, dans une situation définie par la divergence d'opinion entre les deux courants des pensée diamétralement opposés, et la recherche perpétuelle du meilleur paradigme²⁷, effectuer une étude portant sur l'évaluation de la performance globale des coopératives sans but lucratif et les entreprises privées à but lucratif ainsi que comparer leurs performances revêt un caractère important.

1.3.3 Études antérieures

Plusieurs études se sont déjà penchées sur la performance des entreprises privées à but lucratif et les coopératives sans but lucratif, ainsi que sur le développement durable. Dohou et Berland (2007) se sont intéressés sur la mesure de la performance des entreprises en essayant d'analyser les outils actuels d'évaluation de la performance utilisés par les entreprises dans le domaine de la responsabilité sociétale, et en mettant en évidence les obstacles qui empêchent la mesure globale de la performance. Boiral (2010) a étudié la possibilité de mesurer et de comparer les performances de développement durable dans les pratiques de classement ou de sélection des meilleures entreprises. Pour cela, il a examiné l'hypothèse de mesurabilité et de comparabilité des performances de développement durable à partir de l'étude systématique de 12 rapports d'entreprises minières en utilisant les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*.

Mertens et Marée (2012) ont mené des recherches sur la performance de l'entreprise sociale en tentant de montrer les enjeux important liés à la mesure de la performance

²⁷ Le modèle favorisant la réconciliation des valeurs économiques, sociales et environnementales.

de l'entreprise sociale à travers l'insertion de l'analyse d'impact dans un cadre rigoureux propice à une meilleure systématisation de l'entreprise sociale. Touzard et Vandame (2009) se sont penchés sur la coopérative considérée comme outil de développement durable en déterminant les liens possibles entre coopératives agricoles et développement durable. Dans ce dessein, ils ont revisité les statuts de ces organisations et leurs engagements dans différentes organisations du développement durable. Stievenart et Pache (2014) ont mené des recherches sur l'évaluation de l'impact social des entreprises sociales en proposant des points de repère essentiels à la compréhension des enjeux de l'évaluation de l'impact social pour les entreprises sociales.

Abdirahman et Sauvée (2013) ont étudié la responsabilité sociétale des entreprises, levier d'une dynamique créatrice de valeur dans le secteur agroalimentaire afin d'offrir une lecture de la RSE en agroalimentaire tout en insistant sur les enjeux stratégiques et organisationnels liés à un environnement économique concurrentiel. Chevalier (2013) a mené des recherches sur les atouts des coopératives en comparant 728 emplois coopératifs et 26 000 emplois en sociétés de capitaux à partir de l'enquête intitulée *Emploi 2007* de l'Institut national de statistique et d'études économiques de la France. Carrère et coll. (2011) ont réalisé une étude empirique sur la survie des coopératives agricoles françaises vis-à-vis des sociétés de capitaux. Et le CQH (2013) a mené des études sur l'approvisionnement responsable des fruits et légumes au Québec afin de documenter les attentes et les exigences en matière de responsabilité sociale et de développement durable des grands acheteurs de fruits et légumes québécois envers leurs fournisseurs et d'identifier les grandes lignes d'une stratégie à mettre en œuvre afin de mieux positionner les producteurs québécois de fruits et légumes par rapport à aux nouvelles préoccupations des donneurs d'ordres.

1.3.4 La particularité de la recherche

Eu égard à l'état de la recherche sur la performance des entreprises privées à but lucratif et les coopératives sans but lucratif, ainsi que sur le développement durable, il convient de noter que jusqu'à nos jours, aucune étude s'est intéressée à la performance comparée des coopératives sans but lucratif et les entreprises privées à but lucratif du secteur agroalimentaire québécois durant la période 2011-2013 dans une perspective du développement durable.

1.4 Questions de recherche

Les problématiques de la recherche ont permis de soulever les questions de recherche suivantes :

- Quelle est la performance globale des entreprises durant l'exercice comptable 2011-2012 ?
- Quelle est la performance globale des coopératives durant l'exercice comptable 2011-2012 ?
- Le paradigme capitaliste est-il évalué comme étant plus « responsable » comparativement au paradigme coopératif dans le secteur agroalimentaire ? Autrement, le paradigme coopératif est-il évalué supérieurement comparativement au paradigme capitaliste dans le secteur agroalimentaire ?

1.5 Objectifs de la recherche

Afin de résoudre les préoccupations de la recherche ci-dessus énumérés, nous nous sommes fixé deux objectifs :

- (1) Évaluer la performance globale des entreprises et des coopératives par des indicateurs de performance de la *Global Reporting Initiative* adaptés au secteur agroalimentaire.
- (2) Comparer la performance globale de 30 entreprises et 30 coopératives du secteur agroalimentaire via le logiciel d'analyse statistique SPSS.

1.6 Hypothèses de la recherche

Dans l'optique d'atteindre ces objectifs, nous avançons trois hypothèses pour saisir les phénomènes à étudier...

1ère hypothèse

H_0 = Les coopératives sont évaluées sur le plan économique comme étant globalement égales comparativement aux entreprises privées.

$H_{1,1}$ = Les coopératives sont évaluées sur le plan économique comme étant globalement supérieures comparativement aux entreprises privées.

$H_{1,2}$ = Les entreprises privées sont évaluées sur le plan économique comme étant globalement supérieures comparativement aux coopératives.

2e hypothèse

H_0 = Les coopératives sont évaluées sur le plan social comme étant globalement égales comparativement aux entreprises privées.

$H_{1,1}$ = Les coopératives sont évaluées sur le plan social comme étant globalement supérieures comparativement aux entreprises privées

$H_{1,2}$ = Les entreprises privées sont évaluées sur plan social comme étant globalement supérieures comparativement aux coopératives .

3e hypothèse

H_0 = Les coopératives sont évaluées sur le plan environnemental
comme étant globalement égales comparativement aux entreprises privées.

$H_{1,1}$ = Les coopératives sont évaluées sur le plan environnemental
comme étant globalement supérieures comparativement aux entreprises
privées.

$H_{1,2}$ = Les entreprises privées sont évaluées sur le plan environnemental comme
étant globalement supérieures comparativement aux entreprises
coopératives.

1.7 Cadre conceptuel de la recherche

1.7.1 La notion de performance

1.7.1.1 La définition de la performance

La performance d'entreprise est un concept fondamental en sciences de gestion. Depuis des décennies, de nombreux chercheurs ont essayé de le définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et coll., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995, etc.) et actuellement, ce concept est dynamisé dans la littérature en science de la gestion pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies déclarées de développement durable (Capron et Quairel, 2005). Mais selon Bourguignon (1995), le concept de performance est largement utilisé dans la littérature sans que sa définition fasse le consensus. En effet, les immixtions de la performance et les concepts comme l'efficacité, productivité et l'efficacité engendrent des débats contradictoires pour établir les relations d'inclusion ou d'exclusion (Bourguignon, 1997). Par ailleurs dans la littérature française, le terme « performance » désigne le résultat d'une action,

autrement dit l'exploit. L'origine du terme remonte au XIX^e siècle où il indiquait le résultat obtenu par un cheval de course et le résultat de l'exploit sportif (Dohou et Berland 2007). Gauzente (2000) a constaté que les expressions françaises et anglaises de ce concept sont proches et signifient l'« accomplissement », mais dans la science de la gestion, « [la] performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès »²⁸, ce qui selon Bourguignon (2000) signifie « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs [...] au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». En outre, selon Lebas (1995), cité par Dohou et Berland (2007), « la performance n'existe que si l'on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat ». Cependant, d'après (Bouquin, 2004), cité par Dohou et Berland (2007), « on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons ».

En somme, il convient de retenir la définition de Bourguignon (1995, p. 65) voulant qu'« est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs », parce qu'elle réunit les sens de l'action, du résultat et de l'exploit, parce qu'elle exprime son caractère polysémique et parce qu'elle s'applique à l'organisation ainsi qu'au plan individuel (Dohou et Berland, 2007).

1.7.1.2 La perspective financière de la performance

La perspective de la performance financière consiste à évaluer l'objectif de maximisation de profit et de retour à l'investissement généré par l'entreprise, et en privilégiant les intérêts des actionnaires face à l'ensemble des composantes de

²⁸ Dohou et Berland (2007), p. 2.

l'entreprise (Monvoisin, 2012). Elle est associée au système d'évaluation de la comptabilité classique, une modélisation qui permet de « produire une représentation chiffrée d'une entité économique » (Amblard, 2007, cité par Monvoisin, 2012) tout en privilégiant l'indicateur de résultat net comptable. Ce système est normé et comprend des conventions partagées au plan international afin de pouvoir comparer les organisations, et il tente officiellement de présenter l'actionnaire de l'entreprise comme le destinataire privilégié de l'activité de l'organisation en déclinant « l'objectif stratégique de maximisation du profit en objectifs plus opérationnels, appréhensibles et maîtrisables à une échelle managériale »²⁹. Par conséquent, associés à ces objectifs, les indicateurs transposés dans une dimension opérationnelle constitue le « système de pilotage »³⁰ (Monvoisin, 2012).

En outre, malgré la grande popularité d'aujourd'hui de l'approche financière au sein des entreprises, de nombreux chercheurs ont cependant dénoncé (dès les années 1980) l'insuffisance d'une approche exclusivement financière de la performance (Monvoisin, 2012). Bouquin (2004, p. 63) représente la problématique de l'insuffisance de la performance financière dans la figure 1.6 ci-dessous.

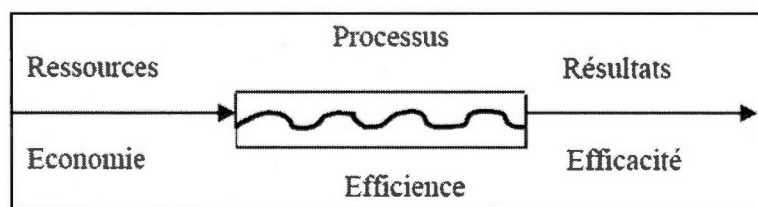


Figure 1.6 – Représentation problématique de la performance financière³¹

²⁹ Monvoisin (2012), p. 15.

³⁰ Mendoza et coll. (2011).

³¹ Source : Dohou et Berland (2007).

Selon Bouquin (2004), l'économie, c'est la capacité de se procurer des ressources à moindre coût ; l'efficacité, c'est la capacité de maximiser une quantité donnée de produits à partir d'une quantité donnée de ressources ; la rentabilité, c'est le rapport d'un bénéfice à des capitaux investis ; la productivité, c'est le rapport d'un volume obtenu à un volume consommé ; l'efficacités, c'est la capacité de réaliser des objectifs et la finalité poursuivis. Évaluer la performance revient à évaluer les trois dimensions illustrées par la figure 1.8 de la page 35 ci-dessous (Dohou et Berland, 2007).

Mais selon Dohou et Berland (2007), un certain nombre de difficultés sont associées à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité. L'évaluation de l'efficacité fait face à deux obstacles : l'identification des buts ou des objectifs, et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts. Par exemple, dans le cas de l'évaluation de l'efficacité de la gestion d'une municipalité, « le maire de cette commune souhaite améliorer le logement social, ouvrir de nouvelles crèches, créer de nouvelles infrastructures pour les jeunes et les personnes âgées et en même temps, il voudrait réduire les impôts locaux et équilibrer le budget de sa commune. On note non seulement une pluralité d'objectifs, mais également une certaine contradiction dans ces objectifs [...]. À partir de quel objectif va-t-on mesurer l'efficacité de la gestion municipale par le maire de cette commune ? » (Dohou et Berland, 2007). Mais si l'efficacité est évaluée par le ratio résultats/moyens, que se passe-t-il si le résultat moyen est mal connu ou mal maîtrisé par l'entreprise ? Ce qui implique que la logique financière (voulant que l'efficacité est considérée comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles) est remise en cause (Kaplan et Johnson, 1987, p. 259) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (cité par Löning et coll., 2003, p. 158). Par ailleurs, les autres critiques sur l'incohérence de la performance financière sont basées sur la dimension court-termiste de maximisation d'un profit matérialisé par les dividendes versés, les besoins

en investissements imposés par un monde en pleine mutation technologique qui se globalise et la suspicion sur la manipulation des chiffres en fonction des objectifs fixés (Monvoisin, 2012).

En somme, nous y voyons là la remise en cause par Amblard (2007) de « l'ensemble du modèle comptable défendant le point de vue que le résultat net comptable n'est autre qu'une construction sociale. Son raisonnement s'appuie sur l'idée que la construction normée de ce modèle comptable est le fait de conventions sociales ou d'accords collectifs confortés par les réglementations établies en renfort permettant aux utilisateurs de ne pas réaliser leurs propres choix » (Amblard, 2007, cité par Monvoisin, 2012). En effet, nous constatons que l'approche financière recèle des failles pour comprendre l'ensemble des défis auxquels fait face l'entreprise. Mais comme le stipulent diverses études, l'approche financière est conçue exclusivement pour s'adresser avant tout à l'actionnaire. Et nous sommes d'accord avec Dohou et Berland (2007) qui stipulent que « [la] performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale ».

1.7.1.3 Perspective globale de la performance

La performance globale « s'inscrit ainsi dans le contrôle de la responsabilité sociétale des entreprises. En 1953, Bowen définissait la responsabilité sociétale des dirigeants comme une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société »³². Selon Dohou et Berland (2007, cité par Capron et Quairel, 2007), les premiers travaux dans

³² Page d'accueil du site Web *Greenovations*.

ce domaine remontent à 1997 et au groupe de travail du Commissariat général du plan sur la performance globale durant lesquels travaux la performance globale fut définie « [comme] une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens »³³.

Ensuite, la performance globale se définit par des indicateurs multicritères et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Et les rapports que les entreprises entretiennent non seulement avec leur environnement naturel, mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués (Capron et Quairel, 2007, p. 81, cités par Dohou et Berland, 2007). En effet, « [la] performance de l'entreprise résulte donc de sa capacité à répondre aux attentes non seulement des actionnaires, mais aussi des salariés, des donneurs d'ordre, et des clients, des fournisseurs, etc. »³⁴, ce qui permet d'affirmer que « [l'entreprise] est un système à multi finalités, ces finalités étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres. L'objectif est de pouvoir atteindre le meilleur équilibre possible entre ces forces contraires, seul garant de la pérennité du système économique »³⁵. Ce propos est illustré par la figure 1.7 ci-dessous, concernant, la rosace des acteurs de Peter Doyle (professeur à l'Université de Warwick en Grande-Bretagne), lequel a imaginé « une rosace des acteurs qui visualise pour chacun d'eux leurs attentes et leurs objectifs »³⁶.

³³ Capron et Quairel (2007), p. 64.

³⁴ RSE, Performance globale et management responsable
(source : < www.greenovations.com >).

³⁵ *Idem.*

³⁶ *Idem.*

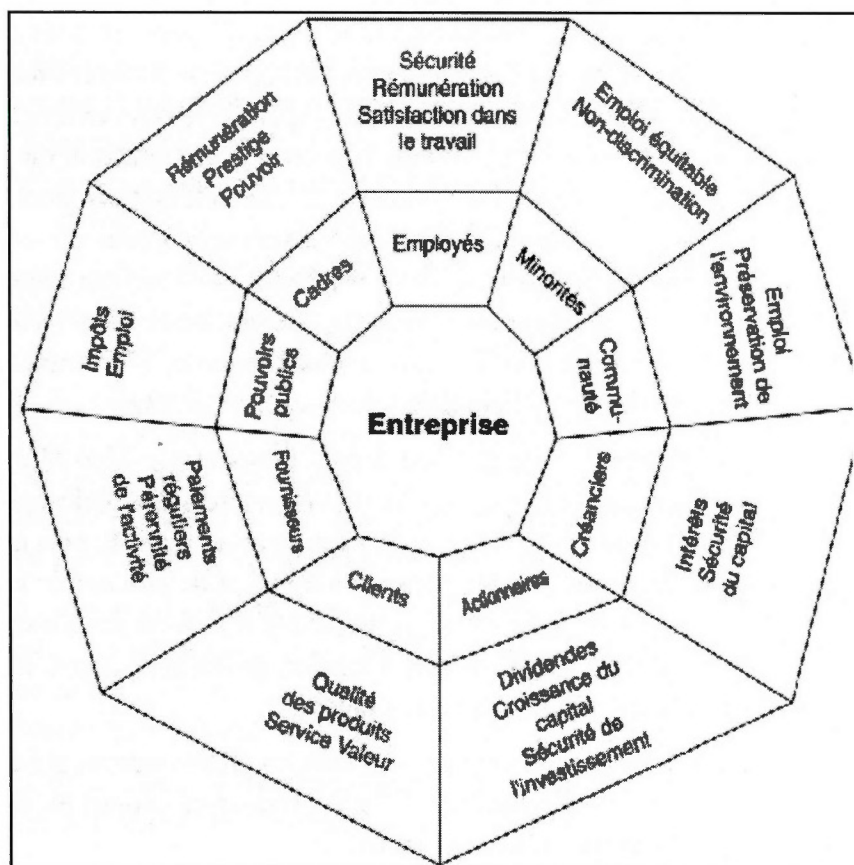


Figure 1.7 – La rosace des acteurs de Peter Doyle³⁷

En outre, « [la] performance globale vise ainsi à engager l'entreprise vers une autre vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes – clients, salariés, fournisseurs, actionnaires, société civile, environnement – et moins axée sur la maximisation des profits à court terme »³⁸. La performance globale comprend des composantes décrites par la figure 1.8 ci-dessous.

³⁷ Source : < <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282> >.

³⁸ RSE, Performance globale et management responsable
(source : < www.greenovations.com >).

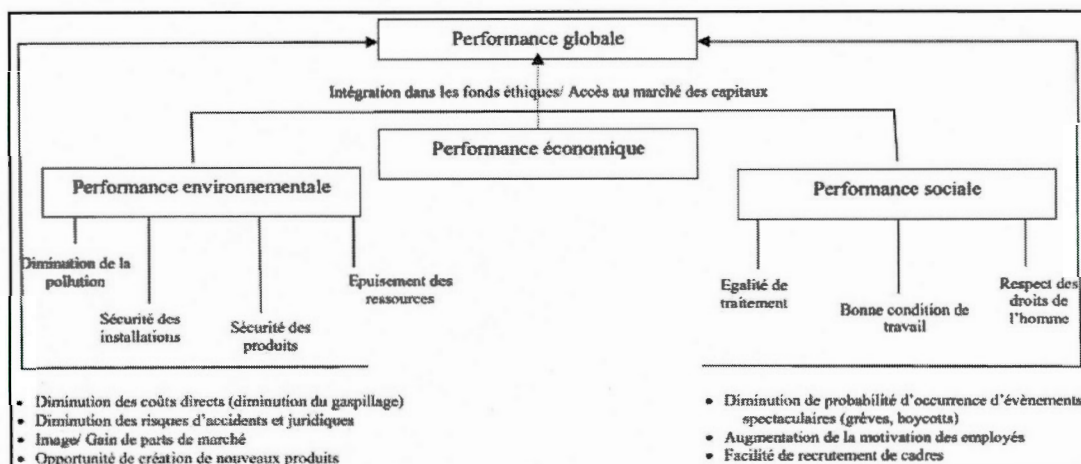


Figure 1.8 – Représentation des composantes de la performance globale³⁹

En somme, l'appréhension de la performance globale nous conduit à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique [...] cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Dohou et Berland, 2007, cités par Capron et Quairel, 2005, p. 7). En effet, dans le cadre de notre étude, nous retiendrons la perception de la performance globale qui consiste à établir l'équilibre entre les trois piliers du développement durable. Ainsi, la performance globale est définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006).

1.7.1.4 Responsabilité sociétale de l'entreprise en agroalimentaire

Selon (Abdirahman et Sauvée, 2013), la responsabilité sociétale de l'entreprise « constitue un véritable changement de paradigme pour le secteur agroalimentaire, car elle est porteuse d'une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société ». La responsabilité sociétale possède une démarche

³⁹ Source : Dohou et Berland (2007).

dynamique qui permet à l'entreprise agroalimentaire de prendre conscience de son appartenance à la société et de ses interactions avec celle-ci, mais aussi, de corriger et d'anticiper ces potentiels effets négatifs (Abdirahman et Sauvée, 2013).

La responsabilité sociétale de l'entreprise est un concept général qui prend en compte différents enjeux environnementaux, sociaux et économiques de l'entreprise et leur intégration dans son périmètre de prise décision stratégique et opérationnelle (Abdirahman et Sauvée, 2013). De plus, « [ce concept] laisse une large place à l'interprétation en termes d'objectifs, de choix de piliers ou de mise en œuvre concrète » (Abdirahman et Sauvée, 2013). Par ailleurs, au regard de la contribution des entreprises agroalimentaires québécoises dans la création du tissu économique et social (tels que décrit à la section 1.1.1.2), et de la mise en œuvre des perspectives du développement économique équilibré avec les préoccupations sociales et environnementales. De même de l'augmentation de la demande mondiale en protéine animale, telle que dénoncé par l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, ces postures confèrent aux entreprises agroalimentaires des responsabilités sociétales importantes, d'autant plus que « [leurs] liens avec la grande distribution et avec l'agriculture ont un fort effet d'entraînement et induisent des implications économiques, sociales et environnementales » (Rastoin et Gherzi, 2010 ; Temri et Fort, 2010 ; cités par Abdirahman et Sauvée, 2013).

Ensuite, les problèmes liés aux changements climatiques et aux valeurs environnementales, l'alimentation et la santé, l'emploi et l'acceptabilité sociale, tels que décrits à la section 1.1.2 sont des préoccupations quotidiennes des consommateurs ainsi que des pouvoirs publics. « Il est donc capital que les entreprises gèrent les risques en matière de qualité, d'hygiène et de sécurité » (Abdirahman et Sauvée, 2013). Enfin, « l'appartenance du monde agricole à leur chaîne d'approvisionnement leur donne un rôle structurant pour les territoires ». Les exigences en termes de prix, de volumes et de qualités ont des impacts majeurs sur un

tissu de plusieurs centaines de milliers d'entreprises et de plusieurs centaines de milliers d'emplois (Abdirahman et Sauvée, 2013).

En somme, nous sommes d'accord avec Abdirahman et Sauvée (2013) qui affirment qu'« il est clair que le secteur agroalimentaire, situé au carrefour de l'alimentation, l'agriculture et l'utilisation des ressources naturelles, irrigue puissamment l'économie (directement ou par sa chaîne d'approvisionnement) et constitue un acteur potentiel majeur de la RSE ».

1.7.2 Les coopératives sans but lucratif

1.7.2.1 La notion de coopératives sans but lucratif

Selon Draperi (2005, cité par Touzard et Vandame, 2009), la coopérative « est une organisation économique définie comme utopie sociale et comme expérience pratique à la fin du XIXe siècle, puis progressivement spécifiée dans le droit de chaque pays au cours du XXe siècle ». Elle a une codification variable selon les contextes de chaque pays. Puis, elle se réfère à un corpus de valeurs, de principes et de règles, formulé aujourd'hui par l'Alliance coopérative internationale (ACI). Par ailleurs, d'après ACI (2003) une coopérative est « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». En effet, elle est définie « par des principes d'«adhésion libre et volontaire», d'«autonomie», d'«administration démocratique» (“Un homme, une voix”) et de “participation économique solidaire” (participation des membres au capital, capital en partie indivisible et non rémunéré). Elle se réfère aussi à des principes d'«éducation et d'information», de “coopération entre coopératives” et d'«implication dans le développement local” » (Touzard et Vandame, 2009, cités par ACI, 2003). Par ailleurs, la coopérative peut-elle être

qualifiée comme étant « sans but lucratif » lorsqu'elle a une vocation sociale et économique, en entretenant une relation d'affaires avec ses membres (producteurs, consommateurs et travailleurs) ⁴⁰.

En général, la coopérative agroalimentaire « est avant tout une organisation économique contrôlée démocratiquement par des producteurs qui en sont à la fois propriétaires et fournisseurs ou usagers » (Draperi et Touzard, 2003, cités par Touzard et Vandame, 2009), Afin de satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs.

1.7.2.2 Origine et évolution des coopératives québécoises agroalimentaires

Brève rétrospective des coopératives québécoises

Selon les données statistiques du MDEIE (2007), le Québec comptait 2 834 coopératives et mutuelles en activité en 2005, lesquelles avaient des actifs de 129,1 milliards de dollars, employaient 87 461 personnes et réalisaient un chiffre d'affaires de 20,7 milliards de dollars. Les coopératives non financières⁴¹ ont employé 43 272 personnes, lesquelles représentent 1,2 % des emplois au Québec. Mais dans l'ensemble de ces coopératives, les « coopératives agricoles demeurent, en 2005, les leaders incontestés de la création d'emplois coopératifs au Québec » (MDEIE, 2007). L'évolution des coopératives du secteur agroalimentaire de 2001-2005 est décrite selon une classification de la direction des coopératives dans le tableau B.1 en annexe B.

⁴⁰ < <http://www.cdracadie.ca/index.cfm?id=98> > (consulté le 3 juin 2014).

⁴¹ Ce sont des coopératives : de consommateurs (habits et autres), des producteurs, des travailleurs actionnaires, de solidarité, etc... Voir MDEIE (2007), p.18.

La Coop fédérée est l'un des grands réseaux de coopératives agricoles du Québec. À l'exercice 2012-2013, elle a enregistré un chiffre d'affaires de plus de 5,2 milliards de dollars et un excédent net de 18,8 millions de dollars, et elle compte 101 membres (Coop fédérée, 2012). Mais pour comprendre l'origine et l'évolution des coopératives sans but lucratif dans le secteur agroalimentaire québécois, nous allons décrire l'origine et l'évolution d'une coopérative agroalimentaire (membre de la Coop fédérée) spécialisée dans la production de produits laitiers, d'animaux, de végétaux, d'eau de source naturelle, de produits pétroliers, la vente des matériels agricoles. Nommément, c'est la coopérative agroalimentaire Nutrinor du Saguenay/Lac-Saint-Jean. Les détails sont illustrés dans le tableau 1.1 en page suivante.

Tableau 1.1 – Origine et évolution de la coopérative agroalimentaire Nutrinor⁴²

Période	Description	Remarques
1838-1921	<p>Le début de la colonisation en 1838, du Saguenay/Lac-Saint-Jean engendre le courage, le labeur et la détermination des gens de la région.</p> <p>Vers les années 1920, arrivée des populations urbaines et des premières industries, et apparition du marché régional.</p> <p>Vers 1921, les producteurs ressentent le besoin de travailler ensemble afin de regrouper l'offre et de réclamer de meilleurs prix.</p>	La bannière des mouvements coopératifs a permis aux producteurs de s'unir pour vaincre les obstacles. Pour favoriser l'essor de la région, les coopératives verront le jour et s'impliqueront, outre dans la production, dans la transformation, la classification, la préparation, la conservation et la mise en marché des produits
1921-1960	Modernisation de la production agricole dans la région du Saguenay/Lac-Saint-Jean.	Les coopératives construisent des infrastructures (entrepôt frigorifique, abattoirs), distribuent des machines agricoles et des produits pétroliers à leurs membres, puis participent à leur formation.
1960-1967	En 1967, le problème d'acheminement insuffisant du lait dans les petites usines laitières a provoqué la création de l'Association coopérative laitière du Saguenay/Lac-Saint-Jean. Cette organisation prendra le nom de Nutrinor en 1980.	La coopérative permettra d'assurer la meilleure répartition du lait pour la fabrication de produits dérivés et faire face à la concurrence avec les usines.
1967-2011	<p>En 1972, développement de la coopérative avicole et porcine.</p> <p>En 1989, acquisition par Nutrinor de Cuisines Rochette, et sa fusion avec la chaîne coopérative du Saguenay</p> <p>En 2011, fusion du Nutrinor avec la coopérative Grain d'or.</p>	Pour faire face à la mondialisation, Nutrinor diversifie ses produits et répond aux besoins des consommateurs de sa région en développant la coopérative avicole et porcine.
2011-2013	Nutrinor possède des installations modernes et œuvre autant dans le transport du lait et de ses sous-produits, que dans la commercialisation de l'eau, de pâtisseries et charcuteries, de produits pétroliers et du propane.	Nutrinor enregistre un chiffre d'affaires de 341 191 083 \$ en 2012 et compte 1 200 membres (producteurs agricoles) et 375 employés.

⁴² Source : < <http://www.nutrinor.com/> >.

1.7.3 Les entreprises privées à but lucratif

1.7.3.1 La notion d'entreprises privées à but lucratif

La notion d'entreprise

Dans la littérature managériale, la notion d'entreprise est définie sous diverses perspectives. D'après la perspective juridique, l'« entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes »⁴³. L'entreprise peut être classée par différents critères : les critères économiques (secteurs primaire, secondaire et tertiaire), la taille (petite et moyenne entreprise, grande entreprise, groupe d'entreprises, etc.), la branche et le secteur d'activité (les entreprises de production du café et les entreprises du secteur agroalimentaire), le statut juridique (coopératives, entreprises individuelles, sociétés civiles, sociétés commerciales, etc.) et selon l'objet social (entreprises privées à but lucratif, entreprises privées sans but lucratif, etc.) (Bruchet, 1992).

En général, l'entreprise privée à but lucratif (communément appelée « entreprise capitaliste ») est une entité juridique autonome ayant pour but la production de biens et services dont la finalité est la réalisation de bénéfices.

⁴³ Selon l'INSEE, tiré de Bressy et Konkuyt (2008), *Management et économie des entreprises*, Sirey éditeur, collection « Aide-mémoire ». Source : notes de cours de Jean Daniel (2012), Université Pierre et Marie Curie.

Classification sociale et juridique de l'entreprise

Le Code civil du Québec (art. 2188) reconnaît quatre types d'entreprises à but lucratif dont les détails sont décrits dans le tableau 1.4 ci-dessous :

Tableau 1.2 – Classification sociojuridique de l'entreprise privée à but lucratif selon le Code civil du Québec⁴⁴

Statut juridique Statut Social	Forme juridique	Description	Raison sociale
Entreprise privé à but lucratif	Société ouverte	C'est une entreprise de capitaux dont les actions sont inscrites à la cote officielle. Le nombre d'actionnaires est supérieur à cinquante, son acte constitutif ne restreint pas la libre cession de ses actions, et elle fait appel à l'épargne public (CTFOCAQ, 1983).	Sa dénomination sociale peut prendre l'expression « inc. » ou « ltée ».
	Société fermée	C'est une entreprise de capitaux dont les actions ne sont pas inscrites à la cote officielle. Le nombre de ses actionnaires est inférieur à cinquante, son acte constitutif restreint la libre cession de ses actions, et il lui est interdit de faire appel public à l'épargne (CTFOCAQ, 1983).	Sa dénomination sociale peut prendre l'expression « inc. » ou « ltée » (CTFOCAQ, 1983).
	Société en nom collectif	C'est une entreprise de personnes dont chacun des associés est débiteur envers l'entreprise, l'apport d'un associé peut être en nature ou en industrie, un associé n'a pas le droit de faire la concurrence à l'entreprise, tous les associés ont le droit de participer aux décisions collectives, et il lui est interdit de faire appel à l'épargne public (Réseau juridique du Québec).	Sa dénomination sociale peut prendre l'expression « snc ».
	Société en commandites	C'est une entreprise de personnes que seuls les commandites ont le droit d'administrer (art. 2237 CcQ), elle peut faire appel à l'épargne public (art. 226 CcQ), les commandites n'ont pas l'obligation de cautionner ou d'assumer les dettes de l'entreprise au de-là de l'apport convenu (art. 2246 CcQ) (Réseau Juridique du Québec).	

⁴⁴ Source : Le réseau juridique du Québec. En ligne :
 < <http://www.avocat.qc.ca/affaires/iiformesentreprises.htm> >.

1.7.3.2 Origines et évolution des entreprises privées à but lucratif du Québec agroalimentaire : le cas d'un membre du Groupe export agroalimentaire

Fondé en 1990 par plusieurs entreprises du secteur agroalimentaire québécois, le Groupe export agroalimentaire Québec-Canada est la plus grande association canadienne d'exportateurs de produits agroalimentaires : il a réalisé plus de 5,6 milliards de dollars en chiffre d'affaires à l'export au cours de l'exercice 2013, et il compte près de 400 membres (Groupe export agroalimentaire, 2013). Mais afin de saisir l'origine et l'évolution des entreprises privées à but lucratif du secteur agroalimentaire, nous décrirons une entreprise privée de production de fromage, de produits laitiers et de petits gâteaux, et membre du Groupe export agroalimentaire : il s'agit de l'entreprise Saputo inc. dont l'origine et l'évolution se présentent dans le tableau 1.4 ci-dessous.

Tableau 1.3 – Origine et évolution de l'entreprise privée Saputo inc.⁴⁵

Période	Description	Remarques
1950-1954	M. Giuseppe Saputo, originaire de Montelepre, près de Palerme, immigré au Canada en 1950. Il crée en 1954 Saputo Cheese Co.	M. Saputo était un maître fromager. Il fut convaincu par son fils Lino Saputo de travailler pour son propre compte.
1954-1960	Il construit ses propres installations à Saint-Michel et commence à produire pizzas et pâtes.	Sa popularité augmente en 1960.
1960-1970	Il construit un réseau de distribution de mozzarellas afin de répondre aux besoins de la clientèle.	
1970-1990	Achat de l'usine de lactosérum à Saint-Hyacinthe au Québec (1980), construction des usines aux États-Unis et à Saint Leonard (1980), acquisition des sociétés de fromages Caron, Stella foods, Culinar et la Crèmerie des Trois rivières.	
1990-2000	Acquisition des sociétés Cayer-JCD, Dairy Wolds Foods, Molifino Hermanos, Fromage Côte S.A, Distributions Kingsey et Schneider Cheese.	
2000-2008	Acquisition de Neilson Davy pour 465 millions de dollars CAD de George Weston ltée.	Son bénéfice pour l'exercice 2006 était évalué à 232,1 million de dollars CAN sous la présidence de Lino Saputo.
2008-2013	Acquisition en 2012 de Morningstar Foods à 1,45 milliards de dollars CAN et en 2013 de l'entreprise australienne Warrnambool Cheese & Butter Factory Co. à 392,7 millions de dollars CAN.	Chiffre d'affaires en 2010 : 5,790,000 CAD ; effectif du personnel en 2008 : 9 500.

1.7.4 Le développement durable

1.7.4.1 La notion du développement durable

Le concept de DD a été défini en 1987 dans le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement : notre avenir à tous est aujourd'hui reconnu universellement (MDDEP, s.d. ; Villeneuve et Riffon, 2011 ; tiré de Doucet, 2012). Le DD est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la

⁴⁵ Source : Cédilot et Noël, et Mafia inc., 2010.

capacité des générations futures à répondre aux leurs (WCED, 1987). En effet, la définition formulée par le gouvernement québécois dans la Loi sur le développement durable (2006) s'est inspirée de la précédente définition (Doucet, 2012). Mais dans la présente étude, la définition de DD retenue est celle énoncée dans la loi québécoise sur le Développement durable (BNQ, 2011, p. 3.) : « Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs et qui s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement ». En effet, « cette définition s'est imposée après plusieurs décennies de réflexion sur le lien entre les activités économiques et l'environnement » (Vaillancourt, 1998, 2004 ; tiré de Bocquet, 2013), par exemple (Bocquet, 2013), dans les années 1970, les travaux du Club de Rome (Meadows et coll., 1972) ou encore le concept d'écodéveloppement développé par Sachs et Strong (Sachs, 1980 ; Sachs et coll., 1981). Mais selon Doucet (2012, p. 5), « [ce] concept macroéconomique et macrosocial, qui se conçoit généralement en lien avec la sphère politique, fournit les principes de base qui encadrent les activités économiques de l'entreprise » et ce, d'autant plus que « [plusieurs] adaptations du concept existent »⁴⁶ ; par exemple, pour le BNQ (2011), le DD est au centre de l'équilibre entre les trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Par contre, pour Gendron (2005, tiré de Doucet, 2012), le DD vise le développement individuel et social dans le respect de l'intégrité écologique, et l'économie est un moyen d'y parvenir. Enfin, une quatrième et une cinquième dimensions semblent avoir été ajoutées actuellement : la dimension de la gouvernance (qui est considérée comme un pilier assurant l'équité par la participation de tous au processus de prise de décision [Gendron, 2005 ; tiré de Doucet, 2012]) et la dimension d'éthique (considérée par Villeneuve et Riffon, 2011) comme le cinquième pilier.

⁴⁶ Doucet (2012), p. 5.

En somme, le DD s'adresse à toutes les organisations de la société, en particulier les entreprises du secteur agroalimentaire, parce qu'il « implique une adoption volontaire des principes qui, par l'intégration d'une vision à long terme, permettra l'atteinte d'un triple bilan équilibré entre les trois "P", c'est-à-dire : les profits, les personnes et la planète (Bansal, s.d.) » (Doucet, 2012, p. 5).

1.7.4.2 Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise

Le concept de la *responsabilité sociale de l'entreprise* (RSE) vient de l'expression anglaise « *Corporate Social Responsibility* » qui, s'est traduit en français par « Responsabilité sociétale de l'entreprise », ou « Responsabilité sociale de l'entreprise ». Le concept vient des années 1950 avec la publication en 1953 de l'ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* de l'économiste américain Howard R. Bowen⁴⁷. Le concept s'est développé au cours des années 60 à la base des réflexions sur le rôle des dirigeants d'entreprises dans la société américaine. Le concept s'est cristallisé autour de l'idée d'une obligation morale du chef d'entreprise à l'égard de l'environnement : « la responsabilité sociale se réfère aux obligations de considérer les effets de ses décisions et de ses actions sur la totalité du système social »⁴⁸ (Abdirahman et Sauvée, 2013). Par ailleurs, le concept s'est affiné en Europe pour considérer les trois éléments distinctifs de la démarche de RSE : « Une dépense effective pour laquelle le retour sur investissement est moins élevé que pour des dépenses alternatives orientées vers le court terme, une action volontaire, c'est-à-dire non contrainte par la législation, une action engagée par l'entreprise dans son ensemble et non pas conduite individuellement par certains de ses membres » (Abdirahman et Sauvée, 2013, p. 30). Enfin, en 1979, le professeur

⁴⁷ Sur la dimension historique de la RSE, *confer* Acquier et Aggeri (2008a) ; Acquier et Gendron (2007).

⁴⁸ K. Davis et R. Blomstrom (1996), *Business and its Environment*.

américain de management Archie B. Carroll⁴⁹ pose les fondements conceptuels de la RSE. D'après lui, la RSE est avant tout une pratique d'entreprise, elle doit remplir trois conditions de base pour se revendiquer légitimement comme « socialement responsable »⁵⁰. Notamment, « [la RSE] doit se doter d'une définition explicite, dépassant le discours ou l'incantation et à laquelle son environnement (clients, concurrents, pouvoirs publics) doit pouvoir se référer. Comprendre et identifier clairement les questions vives pour lesquelles existe une problématique claire de responsabilité sociale. Définir et spécifier une stratégie globale de réponses à ces problématiques » (Abdirahman et Sauvée, 2013, p. 30).

Par ailleurs, au cours des années 1980 et 1990, la notion de « parties prenantes » (« *stakeholder* » en anglais) émergera. Elle est définie en 1984 aux États-Unis par le professeur R.E. Freeman. Selon l'auteur, l'intérêt des gestionnaires est de ne pas limiter le pouvoir décisionnaire à ses actionnaires, mais de l'élargir à ses « parties prenantes », c'est-à-dire aux clients, fournisseurs, gouvernement, syndicats, banques, ONG, etc., parce que ceux-ci peuvent être directement ou indirectement affectés par les actions de l'entreprise, mais aussi parce qu'ils peuvent apporter des ressources utiles pour son progrès (Abdirahman et Sauvée, 2013). De même, selon Doucet (2012, p. 5), « [au-delà] de la prise en charge formelle de l'intérêt commun par l'entreprise privée à l'origine du concept, celui-ci est maintenant reconnu par plusieurs comme l'expression de la contribution de l'entreprise au DD ».

L'expression « parties prenantes » est reconnues par plusieurs études antérieures (Blais, 2011 ; Industrie Canada, 2011 ; Lurier, 2011 ; Labelle et Saint-Pierre, 2010 ; Temri et Fort, 2009 ; Berger-Douce, 2008). Dans cette même logique, la RSE est décrite comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses

⁴⁹ Carroll (1999), *Pour un panorama de l'évolution de la notion de RSE*.

⁵⁰ Carroll (1999).

décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (ISO 26000, tiré de Turcotte et coll., 2011, p. 14).

Par conséquent, dans le cadre de notre étude, le développement durable est assimilé à un concept permettant d'indiquer le comportement à adopter en tant qu'entreprise, un modèle de développement (Doucet, 2012). La RSE se décline sur les trois plans : économique, social et environnemental (Capron, 2003 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Perez, 2005). En outre, la RSE est utilisée pour exprimer la réponse de l'entreprise à l'intégration du développement durable dans ses pratiques de gestion et de ses opérations (Blais, 2011 ; Labelle et Aka, 2010a ; Temri et Fort, 2009; tiré de Doucet, 2012). La RSE se justifie par le fait que « l'entreprise peut être tenue comme responsable de l'impact de ses activités, et poussée à assumer sa responsabilité dans le développement durable » (Bocquet, 2013, p. 2), d'autant plus que l'expression « entreprises responsables » signifie que « les entreprises ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable, et qu'elles peuvent gérer leurs opérations de manière à stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; tiré de Bocquet, 2013).

1.7.4.3 Initiatives et engagements de la RSE en agroalimentaire

1.7.4.3.1 Les initiatives de l'ONU et de la FAO

Dans un discours prononcé le 31 janvier 1999 au Forum économique de Davos en Suisse, le secrétaire général de l'ONU de l'époque (Koffi Annan) invitait les grands leaders du monde des affaires à se joindre à « un ensemble de principes et de valeurs partagées » et de s'engager à donner un « aspect plus humain » à la mondialisation. Par conséquent, l'adhésion aux valeurs communes aiderait à créer un environnement plus stable pour les marchés et éviterait que les entreprises puissent « s'attendre à subir les répercussions du protectionnisme, du populisme, du fanatisme et du terrorisme ». (Monpetit, 2011, p. 45). C'est ainsi que fut lancé en 2000 par les Nations unies le « Pacte mondial de l'ONU » (Abdirahman et Sauvée, 2013). Le Pacte mondial de l'ONU a pour objectif de promouvoir la responsabilité sociale des entreprises et des organisations : il est formé des dix principes ci-dessous (voir tableau 1.4 page 50) s'inspirant de la Déclaration des droits de l'homme, de la Déclaration relative au droit du travail, celle du Sommet de Rio sur l'environnement et le développement, ainsi que de la Convention de l'ONU contre la corruption. (Abdirahman et Sauvée, 2013).

En général, le Pacte des Nations unies représente une initiative volontaire visant à aider les entreprises et les organisations à progresser sur la voie de la RSE par le canal des mécanismes d'incitations et des guides de pratiques (Abdirahman et Sauvée, 2013). En 2008, il regroupait 8 758 membres au plan mondial, et 78 membres au Canada (Monpetit, 2011, p. 47). Mais son impact demeure encore très faible au Canada (avec plus de 78 adhérents en 2010) et très réduits dans le secteur agroalimentaire.

A partir du cadre de durabilité, la FAO a initié une liste d'indicateur de performance en se basant sur l'examen de douzaines de normes de responsabilité sociale et environnementale au sein des entreprises, ainsi sur la lecture des rapports de durabilité de la chaîne alimentaire. Ce travail a entraîné l'élaboration des lignes directrices sur l'évaluation de la durabilité des systèmes alimentaire et agricoles (SAFA) (FAO, 2011).

Les lignes directrices sur l'évaluation de la durabilité des systèmes alimentaire et agricoles (SAFA) fournissent une référence internationale pour la gestion durable, le suivi, et les rapports sur l'alimentation et l'agriculture à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement. Elles définissent les systèmes alimentaires et agricoles durables, en prenant en compte l'intégrité environnementale, la résilience économique, le bien-être social et la bonne gouvernance. De même la procédure pour une analyse intégrée de toutes les dimensions de la durabilité, comprenant la proposition des indicateurs adéquats, et la notation de la performance en matière de la durabilité (excellente, bonne, moyenne, limitée, ou inacceptable). Enfin elles décrivent les thèmes, les sous thèmes, les objectifs et les indicateurs de la durabilité (FAO, 2013).

Les lignes directrices sur l'évaluation de la durabilité des systèmes alimentaire et agricoles ne sont pas un indice de durabilité, n'ont plus une norme de durabilité ou un label. Mais elles constituent une évaluation de la performance de la durabilité d'une ou des plusieurs entreprises faisant partie d'une chaîne d'approvisionnement de l'agriculture, foresterie, la pêche ou l'aquaculture. Elles peuvent prendre la forme d'un rapport d'auto-évaluation, ou d'audit utilisable par les producteurs, transformateurs, et les détaillants dans toutes les parties du monde (FAO, 2013).

Tableau 1.4 – Les dix principes de l’initiative du Pacte mondial des Nations unies⁵¹

Droits de l’homme	Description
Principes 1 et 2	Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l’Homme dans leur sphère d’influence ; à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l’Homme.
Droit du travail	
Principe 3	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d’association et à reconnaître le droit de négociation collective.
Principe 4	Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
Principes 5 et 6	Abolition effective du travail des enfants et élimination de la discrimination en matière d’emploi et de profession.
Environnement	
Principe 7	Les entreprises sont invitées à appliquer l’approche de précaution face aux problèmes touchant l’environnement.
Principes 8 et 9	Les entreprises sont invitées à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d’environnement et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l’environnement.
Lutte contre la corruption	
Principe 10	Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l’extorsion de fonds et les pots-de-vin.

1.7.4.3.2 Engagement dans le DD du secteur agroalimentaire au Canada

Selon BNQ (2011), Delchet (2007) et Ademe (2004) (cités par Doucet, 2011, p. 11), « [la] fin du XXe siècle marque une prise de conscience des organisations qui sont de plus en plus nombreuses à entreprendre une démarche volontaire d’intégration du DD dans leurs activités ». Cela s’est traduit par la mise en œuvre au Canada de plusieurs initiatives en RSE, comme celles du *Forest Stewardship Council* (FSC) (Canada), de la *Canadian Standard Association*, de la *Canadian Business for Social Responsibility*,

⁵¹ Source : www.unglobalcompact.org tiré de (Monpetit, 2011).

et la Loi canadienne pour la protection de l'environnement. Ces initiatives ont aidé et encouragé les entreprises à aller au-delà de la législation et à assumer un rôle autrefois destiné au secteur public comme le support à l'éducation et l'implication dans la gouvernance des communautés locales (Jenkins, 2004, tiré de Doucet, 2012). Mais dans le secteur agroalimentaire, plusieurs firmes ont lancé des programmes en faveur du DD afin de « promouvoir la transition vers une économie agroalimentaire plus économe en carbone et plus efficiente quant à l'utilisation des ressources agricoles et de l'eau » (Abdirahman et Sauvée, 2013, p. 37).

En général, l'ensemble des actions se concrétise dans la diversité et la spécificité de chaque province, et les niveaux d'engagements de chaque entreprise, mais les thèmes prioritaires tiennent essentiellement en ceux-ci :

- Approvisionnement durable et responsable – « Implication des parties prenantes, en particulier des PME et des agriculteurs, en favorisant l'harmonisation des principes et des systèmes de certification en matière de développement durable » (Abdirahman et Sauvée, 2013, p. 37).
- Utilisation efficiente de ressources – Promotion des approches intégrées de filières sur les questions d'impacts environnementaux, c'est-à-dire en termes d'organisation logistique des filières, de réduction des gaspillages et de management des ressources en eau (Abdirahman, et Sauvée, 2013, p. 37).
- Consommation durable – « Prise en compte accrue, via les technologies de l'information et de la communication, des attentes des parties prenantes de l'aval des filières en matière de santé et d'impacts environnementaux des produits » (Abdirahman et Sauvée, 2013, p. 37).

1.7.4.3.3 Le contexte institutionnel de la RSE au Québec

Une démarche volontaire de DD aide à effectuer une bonne gestion des opportunités et des risques liés aux facteurs environnementaux, sociaux et économiques, et permet la viabilité de l'entreprise. Elle consiste aussi à améliorer de manière permanente la performance d'une organisation concernant une série d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux (voir tableau C.1 en annexe C), d'autant plus qu'elle prend de plus en plus de l'importance chez les analystes financiers, les investisseurs, les banques et les organisations d'assurances (CQH, 2013).

Selon CISO (2008), CISO et CQCM (2011) et ECPAR (2008, 2012) (tirés de CQH, 2013), « [au] Québec, des études récentes tendent à démontrer que de nombreuses organisations publiques et privées, tous secteurs d'activités confondus, adhèrent dorénavant à des pratiques volontaires d'approvisionnement dit responsable. En d'autres termes, elles intègrent progressivement des critères sociaux et environnementaux dans leurs pratiques d'achat en plus des critères traditionnels (coût, qualité, disponibilité) ». De plus, « [l'étude] la plus récente, réalisée auprès de 61 organisations des secteurs privé et public avec un revenu d'au moins 100 millions \$, révèle que 66 % des organisations intègrent des critères d'approvisionnement responsable à leurs pratiques d'achat » (ECPAR, 2012 ; tiré de CQH, 2013, p. 6).

Mais le secteur agroalimentaire québécois n'est pas demeuré en marge de l'intégration du DD dans les pratiques d'affaires (CQH, 2013). Sous l'impulsion du gouvernement du Québec, plusieurs initiatives provenant au plan international et local ont été prises pour permettre l'intégration du DD dans les pratiques des gestion des entreprises par l'approche structurante afin d'accroître la responsabilité sociale de l'entreprise (CQH, 2013). Notons la publication de trois référentiels ou directives pour orienter une démarche organisationnelle de DD :

- ISO 26000 : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations (2010).
- BNQ 21000 (développement durable) : guide d'application des principes de la Loi sur le développement durable dans la gestion des entreprises et des autres organisations (2011).
- GRI G3 et G4 : lignes directrices pour la reddition de compte en développement durable (2006, 2013) (CQH, 2013).

Par ailleurs, selon le CQH (2013, p. 6), « au cours des dernières années, plusieurs grands acheteurs de fruits et légumes, tels que de grandes chaînes d'alimentation, des transformateurs alimentaires et des organismes publics ont communiqué leurs engagements et leurs réalisations pour accroître leur responsabilité sociale d'entreprise et contribuer au développement durable de la société, et ce, incluant des engagements clairs en approvisionnement responsable ». L'exemple le plus remarquable dans le secteur agroalimentaire est celui de Walmart qui avait annoncé l'évaluation des pratiques en DD de ses 100 000 fournisseurs (CQH, 2013) :

En général, initier une démarche de DD au Québec implique des changements organisationnels tels que : « S'engager à instaurer un cadre de gestion responsable (p. ex. adoption de politiques de développement durable) ; amorcer un dialogue permanent avec les parties prenantes ; mettre en place les meilleures pratiques de gestion dans une perspective d'amélioration continue ; améliorer la performance globale (financière, économique, sociale et environnementale) ; faire preuve de transparence (p. ex. publication d'un rapport de développement durable) ». D'autant plus, cette démarche demande « un engagement formel, soit l'expression de la volonté de l'organisation à s'engager dans une démarche de développement durable et à mobiliser toutes les ressources nécessaires afin d'apporter les changements qui s'imposent dans sa stratégie d'affaires » (BNQ, 2011, p. 15).

CHAPITRE II

LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1 Évaluation de la performance globale

2.1.1 Instruments d'évaluation de la performance globale

Dans la littérature managériale, il existe plusieurs instruments d'évaluation des progrès d'une entreprise vers le DD (*confer* tableau 2.1) (Dohou et Berland, 2007). Cependant, ils n'abordent pas la totalité des problématiques sur les trois piliers du DD. En effet, les approches de la comptabilité environnementale (Christophe, 1995) ou sociale (Capron, 2000), les initiatives en matière de *reporting* social (le bilan social), de normalisation environnementale (les normes ISO 14001, EMAS) et de normalisation sociale (les normes SA 8000, AA 1000) s'intéressent seulement à l'un des deux piliers du DD (Dohou et Berland, 2007). Les outils du DD (le Guide SD 21000, la norme ISO-26000) suggèrent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux du DD ou de la responsabilité sociétale dans la stratégie et la gestion d'entreprise, mais n'évaluent pas les résultats obtenus (Dohou et Berland, 2007). Et les méthodes économiques d'évaluation monétaire de la performance globale sont complexes dans leur application (Dohou et Berland, 2007). Par exemple la méthode d'évaluation monétaire conçue aux USA appelée : les « *benefit corporations* ». Dans le but de permettre les entreprises capitalistes de considérer la société, l'environnement et le profit dans leurs processus de décision.

Celle-ci consiste à vouloir quantifier certains concepts abstraits comme l'impact positif sur la société et sur l'environnement par une fusion complexe des plusieurs indicateurs dans un seul score, lors de l'examen d'évaluation et de certification. De même le concept de l'intérêt public utilisé par cette méthode d'évaluation est incertain. Car des différentes personnes ont des opinions contradictoires concernant ce qui est bien pour le public. Une personne peut penser que interdire de manger de la viande serait bien pour le public, par contre pour une autre personne, promouvoir la consommation de la viande serait bénéfique pour le public (Osusky et B Revolution consulting, 2012).

Par conséquent, dans le cadre de notre recherche, nous retiendrons seulement des instruments qui donnent une meilleure vision globale de la performance. Car selon Dohou et Berland (2007, p. 12), ils « couvrent les trois dimensions du développement durable même si celles-ci sont encore séparées ». Ces instruments d'évaluation de la performance globale sont : le *Balanced Scorecard* (dans sa version actualisée à la RSE), la *Triple Bottom Line Reporting* et le *Reporting GRI*.

Tableau 2.1 – Instruments d'évaluation de la performance globale
(source : < <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf> >).

Dimension du DD	Outil	Description
Environnement	Comptabilité environnementale	Le développement durable se traduit dans la comptabilité par les notions d'actifs et passifs environnementaux. Il s'agit par exemple d'enregistrer en comptabilité les coûts de dépollution du sous-sol, des bâtiments (amiante, etc.) ou des coûts de non-conformité des installations classées (rejets, etc.). On parlera dans ce cas de passif environnemental. L'entreprise a une dette environnementale envers la société. En revanche, immobiliser les coûts environnementaux (actif environnemental), c'est reconnaître que ces coûts créent de la valeur. Au moment de la vente d'un bien immobilier ou d'une entreprise, l'acheteur portera attention aux coûts environnementaux pouvant lui incombent. Le prix d'achat sera fonction par exemple des coûts de remises aux normes, de dépollution d'un terrain, etc.
	Norme ISO 14000	Une organisation peut faire certifier son système de management environnemental suivant cette norme par des organismes tierce partie accréditée comme l'Association française pour l'assurance de la qualité, Ecopass, le Bureau Veritas, Le <i>Lloyd's Register</i> , DEKRA Certification etc. Cette certification étant réalisée par un système d'audit par rapport au second nouveau référentiel ISO 14001.
	Norme EMAS	Lancée en 1995 par la Commission Européenne, est un outil de gestion pour tous types d'organisations leur permettant d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur performance environnementale. La forme la plus courante est celle du <i>Social Reporting</i> qui consiste à intégrer des données sociales (concernant l'emploi, les salaires, les conditions de travail) dans les rapports financiers des sociétés. Les tentatives d'évaluation des actifs humains ont également pour objet d'éclairer les salariés et les investisseurs sur la manière dont l'entreprise se comporte avec ses salariés, notamment dans le domaine de la formation et du développement des compétences (M. Capron).
	Comptabilité sociale	
Social	Norme SA 8000	La norme de responsabilité sociale SA 800014 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine <i>Social Accountability International</i> (SAI) – appelée précédemment <i>Council of Economic Priorities</i> (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.

Dimension du DD	Outil	Description
Globale	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 10001 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes
	Bilan social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).
	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise » (AFNOR, 2003).
	Norme ISO 26000	La norme ISO 2600017 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001
	Évolutions du <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Évolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. • <i>SBSC</i> : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). • <i>TBSC</i> : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).
	<i>Triple Bottom Line Reporting</i>	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	<i>Reporting GRI</i>	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

2.1.1.1 Le *Balanced Scorecard* (BSC)

Le BSC est aussi appelé « tableau de bord prospectif », c'est un instrument de pilotage et d'évaluation de la performance. Il a été mis en œuvre au début des années 1990 par les travaux des Professeurs Robert Kaplan et David Norton de la Harvard Business School. Il met en évidence les facteurs clés de succès d'une entreprise regroupés au sein de quatre dimensions exposées ci-dessous : « financier », « client », « processus interne » et « innovation et apprentissage » (Kaplan et Norton, 1998). Ainsi, en mettant dans un même support les indicateurs de quatre dimensions, « le BSC doit constituer un moyen privilégié pour permettre un pilotage global de la performance » (Gombaud et coll., 2003), car ces quatre dimensions visent à concentrer l'attention de la direction d'entreprise sur les questions fondamentales telles qu'illustrées dans la figure 2.1.

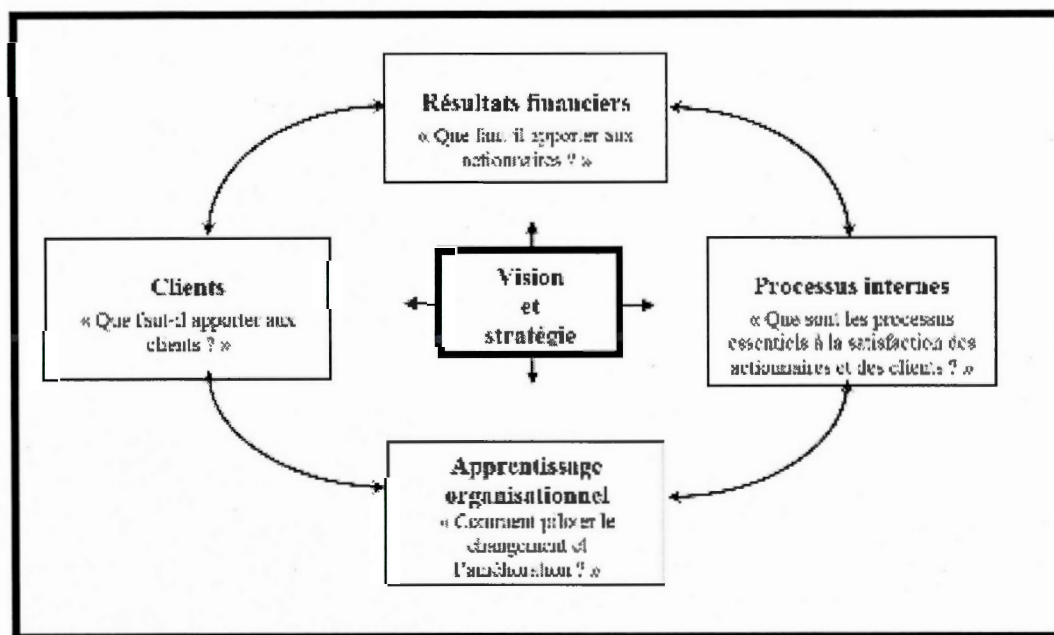


Figure 2.1 – Vision et stratégie du *Balanced Scorecard* (BSC)⁵²

⁵² Source : Gombaud et coll. (2003).

La particularité du BSC dans la littérature en science de gestion est de mettre en priorité l'importance des indicateurs non financiers (Berland, 2007). Mais il est critiqué par des chercheurs pour avoir créé une hiérarchie entre les quatre dimensions et subordonné les trois autres dimensions à la dimension financière (Dohou et Berland, 2007). Par exemple, la satisfaction des clients, le processus interne et l'apprentissage organisationnel ne représentent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers (satisfaction des actionnaires). Et les compétences humaines (dans la dimension apprentissage organisationnelle) « permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise » (Dohou et Berland, 2007, p. 14). Mais de nombreuses études (*confer* tableau 2.2) suggèrent l'adaptation du BSC afin qu'il puisse évaluer la performance globale de l'entreprise (Dohou et Berland, 2007). Par contre, l'évaluation de la performance globale de l'entreprise demeure toujours problématique. En effet, la perspective SBSC de Hockerts (2001) est toujours orientée vers les résultats financiers : « La performance sociétale est clairement subordonnée à la performance financière » (Germain et Trébucq, 2004, p. 40) tiré de (Dohou et Berland, 2007). Le BSC de Kaplan et Norton (2001) et le *Total Balanced Scorecard* de Supizet (2002) présentent toujours des faiblesses. Car selon (Germain et Trébucq, 2004, p. 40) cité par Dohou et Berland (2007), « considérer qu'une organisation se comportant en entreprise citoyenne influencera favorablement sa valeur actionnariale, comme le supposent Kaplan et Norton, constitue pour le moins une assertion restant à démontrer ». Et « les relations entre les parties prenantes évoquées par Supizet (2002) dans le cadre du *Total Balanced Scorecard*, demeurent sujettes à caution, car d'autres travaux montrent, en effet, que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession ». Enfin « l'adaptation du BSC au domaine de la RSE n'a pas vraiment changé les habitudes des dirigeants » (Dohou et Berland, 2007,

p. 15). Cette assertion est confirmée par les résultats des études de Lingle et Schierman (1996, tiré de Ittner et Larcker [1998] et cités par Dohou et Berland [2007]) qui affirment que « le poids des indicateurs financiers reste très important et les indicateurs relatifs aux domaines de la RSE sont jugés peu crédibles par les dirigeants » (voir l'illustration de l'étude dans le tableau D.1 en annexe D).

En somme, le BSC, dans sa conception initiale et dans son évolution actuelle, demeure encore un instrument orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un instrument d'évaluation de la performance globale (Dohou et Berland, 2007).

Tableau 2.2 – Synthèse des études sur l'adaptation de BSC pour l'évaluation de la performance globale⁵³

Études	Suggestions
Hockerts (2001)	« [...] l'élaboration d'un <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> (SBSC), extension du BSC initial, mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises ».
Kaplan et Norton (2001)	« [...] considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe client à tous les partenaires de l'entreprise ».
Bieker (2002)	« [...] propose d'ajouter un cinquième axe (axe sociétal) aux quatre axes existants dans le <i>Balanced Scorecard</i> »
Supizert (2002)	« [...] concept de <i>Total Balanced Scorecard</i> (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité ».

2.1.1.2 La *Triple Bottom Line Reporting* (TBL)

La *Triple Bottom Line Reporting* est un instrument d'évaluation et de communication des performances de l'entreprise dans les domaines économique, social et

⁵³ Source : Dohou et Berland (2007).

environnemental (Mahieu et coll., 2002). Elle a été développée par John Elkington et est devenue populaire grâce à son livre intitulé *Cannibals with Forks* (1997). Puis, elle « prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise » (Dohou et Berland, 2007 p. 15).

La TBL, permet de traduire l'idée du DD dans l'entreprise : l'économique, le social et l'environnemental sont des notions indissociables, car interdépendantes, et à ce titre, elles doivent être mesurées, évaluées, gérées et communiquées sur un pied d'égalité (Mahieu et coll., 2002). De même, elle constitue l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale parce qu'elle fait valoir l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être évaluée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social, tout en ayant une vision claire de l'entreprise et de la prise en compte des besoins des parties prenantes. C'est ainsi que le terme de la triple *Bottom Line* fait référence aux trois « P » (*Population, Planète et Prospérité*), et il est aussi assimilé au « triple P » depuis la publication du rapport intitulé *People, Planet and Profit* de la Société Shell (Dohou et Berland, 2007). Et la triple *Bottom Line* permet aussi d'évaluer et de communiquer les résultats d'une entreprise selon les paramètres économiques, sociaux et environnementaux en faisant référence à l'ensemble des valeurs et des procédures qu'une entreprise doit observer pour minimiser des dommages résultants des activités afin de créer la valeur ajoutée économique, sociale et environnementale (Dohou et Berland 2007). Mais elle est confrontée à la vision segmentée de la performance globale. On peut constater dans sa pratique qu'elle demeure encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre elles (Dohou et Berland, 2007). Et l'absence de causalité dans la TBL entre les trois piliers du DD exprime le « manque d'intégration » (Dohou et Berland, 2007).

Pour Dubigeon (2002), la notion d'intégration est importante, car elle décrit la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global de la société. En définitive, la TBL est un instrument d'évaluation de la performance globale. Toutefois, elle « n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale » (Dohou et Berland, 2007). Autrement dit par une absence de notion d'intégration.

2.1.1.3 La *Global Reporting Initiative* (GRI)

La GRI a été créée en 1997 par la collaboration entre le *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) et le Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE) (Dohou et Berland 2007) dans le but de fournir de manière standardisée une liste d'indicateurs rendant compte des performances économiques, environnementales et sociales (Abdirahman et Sauvée, 2013) et d'améliorer la qualité, la crédibilité et la comparabilité des informations (GRI, 2006). C'est une entité privée formée des trois familles d'acteurs : les parties prenantes organisationnelles (ONG, cabinets de conseil et d'audit, académies, associations de consommateurs et entreprises), le Conseil des parties prenantes constitué de soixante membres et le Comité technique (Abdirahman et Sauvée, 2013). Elle propose des guides pour standardiser le *reporting* de DD, mais aussi des indicateurs, des protocoles et des conseils techniques pour améliorer la précision, la transparence et la pertinence des rapports (Moneva et coll., Brown et coll., 2007, tiré de Boiral, 2010).

Plusieurs études sur la GRI (KPMG, 2008 ; Brown et coll. 2009 ; Clarkson et coll. 2008 ; Gilbert et Rasche, 2007) ont montré la pertinence de la GRI et les bénéfices de son utilisation pour les entreprises : « [...] développement des relations de confiance avec les parties prenantes, amélioration de la communication interne et de la fierté des employés, promotion de la citoyenneté d'entreprises, renforcement de l'*accountability*, amélioration des performances [...] » (Boiral, 2010, p. 6).

Cependant, son succès est dû à ses exigences rigoureuses, à sa perspective très opérationnelle et à son ambition à répondre aux différents problèmes associés au *reporting* sur le DD (Boiral, 2010). Il permet de donner de l'allure au concept de DD et à la façon de la mettre en place dans les organisations où ce concept est flou. Ainsi, la GRI suggère des lignes directrices détaillées (*confer* tableau E.1 en annexe E) et organisées sur la manière de prendre en compte les piliers économique, social, et environnemental du DD. Il définit des critères pour chacun de ces piliers, des informations pratiques pour aider à la mise en place des stratégies de DD reposant sur les cibles précises (Boiral, 2010). Il suggère aussi aux entreprises de nombreux indicateurs de performance (*confer* tableau F.1 en annexe F) qui est les principales facettes du DD. Ces indicateurs ont une certaine légitimité sociale et permettent de dresser un portrait de la situation de l'entreprise à partir de critères multidimensionnels. Et leurs définitions dans les domaines spécifiques facilitent l'opérationnalisation de la grille de la GRI et son adaptation à des besoins variables de chaque entité des différents secteurs d'activités (Boiral, 2010). Enfin, la GRI est incontestablement le standard de *reporting* le plus avancé en matière de développement durable » (Dohou et Berland, 2007, p. 16). Il « est utilisé par près de 80 % des rapports de développement durable des 250 plus grandes entreprises et il s'est rapidement imposé comme la référence internationale en matière de *reporting* » (KPMG, 2008) tiré de Boiral (2010). Et son utilisation favorise aussi la rigueur du processus de *disclosure* et la confiance des parties prenantes dans la fiabilité des rapports du DD (Moneva et coll., 2006 ; Brown et coll., 2007 ; tirés de Boiral, 2010). De plus, ses recommandations sont focalisées sur le renforcement de la qualité et de la transparence des informations divulguées (GRI, 2600a ; KMPG, 200 ; tirées de Boiral, 2010). Mais peu d'études empiriques ont été effectuées sur la performance comparée de ses indicateurs. En effet, la majorité des travaux sur la GRI reposent essentiellement sur l'analyse comparative de la qualité ou de la forme des rapports GRI (Boiral, 2010 ; Holder-Webb et coll., 2009 ; Chen et Bouvain, 2009 ; Stratos, 2008 ; KMPG, 2008 ; Deegan et coll., 2006) et non sur l'évaluation de la performance

comparée de ses indicateurs. Cependant, pour Boiral (2010), en absence d'études empiriques spécifiques sur la comparabilité de la performance du DD, le respect du principe de la comparabilité peut sembler assez théorique, à l'exception de quelques recherches critiquées (Moneva et coll., 2006 ; Divinney, 2009, Laufer, 2003). Néanmoins, certaines des études empiriques sur le DD supposent au départ que la performance dans le DD sont comparables sans que cette hypothèse soit vérifiée.

Par ailleurs, dans la littérature managériale, on note l'unanimité sur le fait que le DD ne puisse plus s'évaluer seulement par la réduction de ses impacts aux trois piliers de la performance, mais également par l'interaction entre ces impacts (Dohou et Berland, 2007). En effet, « la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers » (Stephany, 2003, p. 154, tirées de Dohou et Berland, 2007). Ainsi, la GRI est critiquée pour « l'absence d'une performance intégrée mesurant les interactions entre les différentes performances » (Dohou et Berland, 2007, p. 16). Celui-ci l'admet en affirmant que « restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation [...] » (Lignes directrices, 2002, p. 44). En dehors des piliers économique, social et environnemental, un quatrième axe doit être pris en compte : la performance intégrée. C'est ainsi qu'il encourage les entreprises à élaborer, en consultation avec les parties prenantes, une liste d'indicateurs de performance intégrée devant figurer dans leurs rapports (Lignes directrices, 2002).

En définitive, la GRI est un instrument rigoureux, pertinent, incontesté et universel d'évaluation de la performance des trois piliers du DD, mais comme les autres instruments (TBL et BSC), elle n'échappe pas au concept de la performance intégrée et peu d'études empiriques ont été réalisées sur la comparaison de ses indicateurs de performance. Dans ce contexte, la revue de l'adaptation de la GRI dans le secteur agroalimentaire paraît pertinente afin de permettre d'identifier les indicateurs clés pour aider à effectuer une performance comparée.

2.1.1.4 La *Global Reporting Initiative* et son adaptation à l'agroalimentaire

Selon Abdirahman et Sauvée (2013), l'adaptation de la GRI dans l'agroalimentaire reflète la prise en compte de la spécificité des activités de ce secteur et de son impact sur la société. Et d'après une étude effectuée par GRI (2008) sur 93 entreprises, « les critères liés à l'approvisionnement, la sécurité alimentaire, la santé et la nutrition, le transport, les aspects environnementaux de l'approvisionnement agricole, l'emballage et le bien-être animal sont les thèmes les plus souvent mentionnés dans le domaine agroalimentaire » (Abdirahman et Sauvée, 2013, p. 46).

Ainsi, les indicateurs de performance de la GRI sont classées par familles (voir tableau F.1 en annexe F). Cependant, ceux de « la responsabilité des faits de produits » comprennent l'essentiel des adaptations avec quatre commentaires sur les indicateurs existants et neuf textes spécifiques reliés à cette famille d'indicateurs. L'importance de la production agricole et son poids dans l'engagement sociétal apparaissent à travers un texte spécifique incluant la famille d'indicateurs spécifiques. Enfin, le tableau de l'adaptation de la GRI en agroalimentaire se présente comme suit :

- Le texte spécifique à l'approvisionnement agricole – Il fait référence à la part des achats redondants conformes à des standards internationaux de DD (commerce équitable, biodiversité). Il permet de reconnaître le secteur agroalimentaire comme faisant partie d'éléments catalyseurs de l'orientation de l'approvisionnement agricole en DD. Et enfin, ces indicateurs permettent de déterminer le pourcentage des fournisseurs en cohérence avec la stratégie d'approvisionnement durable ou responsable des entreprises agroalimentaires (Abdirahman et Sauvée, 2013).

- Les commentaires sur les indicateurs – Les indicateurs de performance sont classés suivant l’optique des trois piliers du DD. Les indicateurs des performances économiques évaluent « les impacts d’une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial »⁵⁴. Ils sont adaptés suivant deux catégories : « les *investissements au profit de la communauté* (EC1) avec référence aux programmes d’aides alimentaires ou aux actions de promotion en faveur de la santé et les *subventions et aides publiques reçues* (EC4) avec mention de celles pouvant favoriser les pratiques responsables » (Abdirahman et Sauvée, 2013, p. 4). Les indicateurs des performances environnementales « évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l’air et l’eau ».⁵⁵

Ils sont adaptés pour trois catégories : « la *consommation de matières premières* (EN1), alors que EN11 et EN13 sur la biodiversité mentionnent explicitement la ressource en eau » (Abdirahman et Sauvée, 2013, p. 41). Les indicateurs sur la responsabilité du fait des produits comprennent quatre indicateurs : « l’évaluation des impacts environnementaux et sociaux des produits (PR1), les incidents de non-conformité (PR2), les informations sociales et environnementales communiquées au consommateur (PR3) et la conformité aux lois, normes et codes relatifs à la politique de communication de l’entreprise (PR6) » (Abdirahman et Sauvée, 2013, p. 41). Et les indicateurs des performances sociales évaluent « les impacts d’une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère »⁵⁶. Ils sont adaptés suivant le critère des actions en faveur des politiques publiques (SO5), en déterminant les actions de lobbying liées aux aides publiques (Abdirahman et Sauvée, 2013). Enfin,

⁵⁴ Dohou et Berland (2007), page 15.

⁵⁵ Dohou et Berland (2007), page 16.

⁵⁶ Dohou et Berland (2007), page 15.

les textes spécifiques à la famille d'indicateur mettent en évidence la sécurité alimentaire et la conformité aux standards internationaux (FP5), la composition alimentaire des produits en matières grasses, sucres ou additifs (FP6 et FP7), les informations relatives aux allégations de santé (FP8), et la thématique du bien-être animal par les indicateurs des pratiques d'élevage, de transport et d'abattage (FP9 à FP13). De plus, en dehors des indicateurs sur le travail (FP3 sur les jours de conflit) et sur la société (FP4 sur les programmes de la santé et du bien-être), les autres textes concernent la responsabilité liée aux produits (FP5 à FP8) et au bien-être animal (FP9 à FP13) (Abdirahman et Sauvé, 2013).

Dans le contexte de notre étude, nous analyserons le tableau F.1 en annexe F suivant la perspective des trois piliers du DD, en commençant d'abord par la famille d'indicateurs spécifiques à l'approvisionnement, les commentaires sur les indicateurs et les textes spécifiques reliés à des familles d'indicateurs.

2.2 La performance des coopératives sans but lucratif

« La réalité de notre développement a poussé des chercheurs à repenser la vision traditionnelle basée uniquement sur des critères économiques et à introduire les critères de respect du social et de l'environnement. C'est dans ce contexte que le concept de développement durable a émergé »⁵⁷. En effet, le concept du DD est lié à la convergence de trois dynamiques de développement interdépendantes, soit le développement économique, social et environnemental. C'est-à-dire, qu'il n'y a de développement que si une activité de l'entreprise a un impact positif sur ces trois dynamiques à la fois (Lafleur, 2012).

⁵⁷ Lafleur (2012).

Alors, la performance d'une coopérative est définie par l'impact des activités de la coopérative sur les dimensions économique, sociale et environnementale. La performance est décrite par le dictionnaire Larousse (2012a ; cité par Lafleur, 2012) comme un « Effet produit par quelque chose, influence qui en résulte ». Considérant cette définition, la performance des coopératives sans but lucratif serait définie comme l'évaluation de l'effet produit par les coopératives et l'influence économique, sociale et environnementale qu'elles exercent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation dans le but de contribuer à l'amélioration de la vie. Par ailleurs, dans la rétrospective de l'histoire de la littérature managériale, « il existe depuis plus d'un siècle une autre façon de concevoir la gestion des organisations et le développement : les coopératives ». Cette perspective basée sur les besoins des gens, où le capital sert de moyen et où les excédents ne sont pas redistribués selon l'apport du capital (Lafleur, 2012). Elle est née dans un contexte idéologique politique vigoureux (Kessari et coll., 2012) suite aux critiques réalisées par certains penseurs sur les lacunes du capitalisme (Lafleur, 2012). Celles-ci furent transposées sous forme de principes résultant d'une vision novatrice du développement : « une vision qui s'incarne dans les valeurs fondamentales des coopératives ; la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Ainsi, l'histoire reconnaît à la Société des équitables comme pionniers de Rochdale, en Angleterre par rapport au résultat de la synthèse de certains penseurs de l'époque (Fourier, King, Owen, Saint-Simon, Buchez, Plockboy, Proudhon, etc.).

« Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives ont adhéré à une éthique basée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme ». Et ces valeurs fondamentales se sont traduites en principes qui ont évolué avec le temps pour former en ce moment les sept principes coopératifs qui constituent les lignes directrices des coopératives (Lafleur, 2012). Mais la coopérative fait face à présent à des défis majeurs pour s'adapter aux demandes du marché, mais aussi des producteurs, eux-mêmes confrontés à un contexte socio-économique en

pleine mutation (Kessari, et coll., 2012). Elle devient difficile à définir et son contour rude à délimiter, car née dans des contextes nationaux fortement différents (Stryjan, 1994 ; cité par Kessari et coll., 2012 ; certaines sont appuyées par l'État en bénéficiant de subventions et d'appuis fiscaux, d'autres se sont regroupés en dizaines ou milliers des producteurs. Et elles ne sont pas toutes organisées de la même manière, mais partagent les principes structurants et des valeurs communes.

L'alliance de la coopération internationale explique ces principes en précisant que l'ouverture de l'adhésion doit être volontaire, libre et totale sans distinction de religion, parti politique, race, tribu, nationalité, sexe, etc. En outre, la coopérative doit être une organisation autonome, c'est-à-dire indépendante de toute autre organisation et les membres doivent garder le contrôle de l'organisation. Ensuite, il précise dans la même longueur d'onde que l'éducation et la formation doivent concerner l'ensemble des membres, dirigeants et employés et qu'une communication auprès des jeunes sur les profits de la coopération doit être engagée. En bref, toutes les coopératives doivent s'engager dans le développement durable des communautés à travers des politiques souscrites par leurs membres et elles doivent travailler ensemble ou se mutualiser (Kessari, et coll., 2012). Et grâce à ces principes, plusieurs chercheurs soulignent que les coopératives agroalimentaires s'inscrivent « par nature » dans le droit fil du développement durable (Kessari, et coll., 2012). Mais au plan général, Gendron (2011) affirme qu'il existe des ajustements entre économie sociale et développement durable, et le concept du DD n'a pas à être superposé. Par conséquent, pour comprendre ce dilemme, nous décrirons l'impact ou la performance de coopérative dans les piliers économique, social et environnemental.

2.2.1 La performance économique des coopératives

La performance économique des coopératives se traduit par l'impact économique des activités des coopératives. Celui-ci est le « changement du potentiel productif de l'économie susceptible d'influencer le bien-être d'une communauté ou d'une partie prenante et les perspectives de développement à plus long terme » (GRI, 2006b, p. 13). Ainsi, l'économie s'explique par les « dynamiques et activités de production, de distribution, d'échange et de consommation dans un objectif d'amélioration des conditions de vie » (Petrella, 2007 ; cité par Lafleur et Merrien, 2012). Alors, les coopératives se réfèrent à leurs statuts, définissant le régime de propriété, le mode de répartition des trop-perçus et de gouvernance. Elles mettent en premier rang leur non-opérabilité et leur non-délocalisation, gages de stabilité d'une économie « réelle » dans un contexte de mobilité de capitaux (Artis et coll., 2012).

Malgré cette réalité, les coopératives sont aussi des entreprises commerciales, totalement insérées dans les marchés des produits et du travail. Cette perspective est soutenue par l'analyse théorique issue de G. Fauquet (1935, 1965) qui a monté leur unité sur la base de la séparation entre une association (groupement des membres) et une entreprise (gestionnaire d'activité) dans le but d'une économie de services et non de profit. Cette différence entre la gouvernance (le politique) et le management (le technique) a été étudiée en profondeur par C. Vienney (1966 et 1980) pour élucider l'indépendance progressive de la gestion jusqu'au « retournement » de l'entreprise sur l'association. Dans la même lancée, « les coopératives ont ainsi épousé le modèle de concentration fordiste de plus en plus capitalistique, jusqu'à la création de filiales lucratives, voire une sortie du statut coopératif ». Cependant, les spécificités des coopératives se sont développées sous les contraintes imposées par l'environnement et des choix opérés par des coopérateurs. Et la recomposition du système de règles des coopératives du fait de l'ajustement au changement du système économique dominant

se poursuit jusqu'à présent, d'une part vers l'internalisation, d'autre part vers la reterritorialisation (Artis et coll., 2012).

D'autre part, pour le comité spécial des coopératives de la Chambre des communes du Canada (2012), évaluer l'impact des coopératives, c'est d'abord se poser la question suivante : si les coopératives (ou une forme d'organisation équivalente) n'existaient pas, quelles seraient les conséquences ? En réponse à cette préoccupation, le Centre d'études des coopératives de l'Université de Saskatchewan⁵⁸ précise que l'absence d'une telle structure aurait des implications significatives pour le développement économique et social : les « revenus des producteurs agricoles plus instables, et accès à des intrants agricoles de qualité à prix compétitif incertain ; moins d'autonomie et d'opportunités pour les Autochtones ; moins de choix pour les consommateurs, moins de compétition au niveau du détail et accessibilité à des biens et services plus incertain [...] ». Afin de mieux comprendre ses effets économiques, nous allons expliquer d'abord l'impact des coopératives sur le développement du tissu économique territorial, ensuite dans la création de la richesse et dans la productivité.

2.2.1.1 Impact des coopératives sur le développement du tissu économique territorial

Le développement du tissu économique territorial est l'ensemble des activités qui visent à encourager les investissements au sein des communautés locales et l'intégration de toutes les activités qui visent à améliorer le bien-être de la population. Il a pour objectif d'augmenter les activités économiques par la croissance du revenu et la création d'emplois (Assoumou, 2005). Par ailleurs, selon (Béland, 1977, p. 18), le coopératisme est un « système économique par lequel des personnes s'approprient

⁵⁸ Mémoire daté du 7 août 2012, cité dans le rapport du CSCC de septembre 2012.

au coût de revient les biens et services ». Il entretient une relation particulière au territoire (Arteau et Brassard, 2008).

Ce lien au territoire est évoqué par les principes (agriculteurs usagers et propriétaires, indivisibilité d'une partie du capital, etc.). Il permet de renforcer les relations entre la coopérative et son espace local, biophysique et social (Touzard et Vandame, 2009). De plus, il amène généralement « la coopérative à prendre en compte la nécessité de gérer à long terme les ressources locales qui conditionnent ses activités et celles de ses adhérents, à s'impliquer et à investir dans le développement local » (Draperi, Touzard, 2003 ; cités par Touzard et Vandame, 2009 p. 39). Cependant, l'impact des coopératives dans le développement du tissu économique local peut être caractérisé sous les aspects suivants : l'efficacité économique, la stabilité et la régulation économique, l'accès équitable aux biens et services, la diversité et l'inclusion économique.

L'efficacité économique

Selon Lafleur (2012), les coopératives contribuent à l'efficacité économique par une meilleure efficacité du marché parce que celle-ci est basée sur un besoin précis et non sur un objectif de maximisation des avoirs des actionnaires. Par exemple, le cas des coopératives de consommation a comme mission d'offrir à leurs membres des produits et services au plus bas coût. Cependant, « le prix demandé aux membres est toujours près du prix coûtant et tout excédent est soit réinvesti dans la coopérative, soit redonné aux membres ou à la communauté. Il n'y a aucune raison pour la coopérative de consommation de vouloir faire un grand profit puisque, de toute façon, comme le membre est à la fois l'utilisateur et le propriétaire, le profit qui serait réalisé sur le service rendu devrait lui être remis en fin d'année. Grâce à ce type de coopérative, les autres entreprises du même secteur ne peuvent par conséquent se

permettre de demander des prix beaucoup plus élevés ». De même, une étude sur un projet de coopérative de producteurs dans le secteur du coton au Bénin (SOCO-DEVI, 1998) avait conclu que les coopératives possédant que 5 % du marché ont pu discipliner les autres acteurs du secteur en maintenant les prix de vente du coton ainsi que les prix des intrants agricoles à un niveau acceptable.

En bref, ces exemples illustrent bien que l'organisation basée sur le profit est « loin d'être efficiente et que l'action, par le marché, de l'ensemble ne sait répondre à tous les besoins » (Lafleur, 2012).

La stabilité et la régulation économique

Les coopératives contribuent à la stabilité et la régulation économique par leur pratique propre de la capitalisation, par l'influence notable sur les marchés et par leur taux de longévité supérieur aux entreprises capitalistes (Lafleur et Merrien, 2012). En effet, la capitalisation est la constitution d'une réserve. Elle est la première pratique de développement durable, élaborée et pratiquée en science de gestion dans l'entreprise, dans le but de mieux répondre aux besoins du présent tout en augmentant la capacité des générations futures de répondre aux leurs (Lafleur et Merrien, 2012). Philippe Buchez est le premier à proposer cette idée, qui représente une vision d'*intergénérationnalité* et de permanence de l'organisation coopérative. Selon lui, « entre l'humanité du passé, celle du présent et celle de l'avenir existe une liaison historique nécessaire, c'est pourquoi la société humaine qui est permanente doit avoir à sa disposition un fonds social permanent » (Mladenatz, 1933, p. 48 ; cité par Lafleur et Merrien, 2012). « La constitution de réserves impartageables, du fait de la faible redistribution des excédents, explique l'importance des fonds propres accumulés et la possibilité – temporaire – de puiser dans les réserves (ainsi les sociétés coopératives et participatives disposent de fonds propres quatre à cinq fois supérieurs à ceux des

PME de même taille) ; la double qualité permet l'association des usagers aux résultats (négatifs comme positifs) ; enfin, le mode de gouvernance participatif permet l'établissement d'un certain consensus au-delà du simple fonctionnement démocratique ; paradoxalement, il peut expliquer également la stabilité des fonctions de dirigeants » (Artis et coll., 2012, p. 3). Ainsi, les coopératives non financières pour les exercices comptables 2001-200, ont réalisé une variation de la capitalisation de 15,6 %, avec une moyenne de 3,7 % et un trop-perçus de 54,9 %, en tenant en compte un secteur agroalimentaire comptant 266 coopératives déclarées et un trop-perçus évalué à 84 1615 85 \$⁵⁹ en 2005. Par conséquent, l'effet de la capitalisation a permis aux coopératives agricoles de réaliser des importants investissements en 2005, ce qui a entraîné la croissance des actifs, du chiffre d'affaires et des emplois (MDEIE, 2007).

Les coopératives exercent une influence notable sur le marché, grâce aux parts des marchés qu'elles possèdent, et en faisant preuve « d'exemplarité, d'innovation et de leadership » (Lafleur et Merrien, 2012). Par exemple, dans la filière de transformation laitière au Québec, on a noté de grandes coopératives leaders dans la transformation des produits laitiers, possédant de nombreuses usines qui sont à la pointe de la technologie, et détenant des parts des marchés significatives. Et, selon Marie Robichaud du CQCM (tiré de ARUC-DTC, 2011), suite à des contraintes exercées par le système de mise en marché conventionnel, les coopératives agroalimentaires ont permis aux producteurs et aux consommateurs de raccourcir les distances qui les séparent et d'obtenir de meilleurs prix dans leurs échanges et elles ont permis l'accessibilité à des produits alternatifs⁶⁰, ce qui a permis à certaines communautés de se doter de coopératives pour leur garantir des ressources

⁵⁹ C'est la somme des totaux de trop-perçus du secteur agricole, alimentation (club), alimentation (magasin) et alimentation (magasin spécialisée) du tableau B.1. en annexe B

⁶⁰ Ce sont des produits issus de l'agriculture biologique, locale, équitable ou artisanale (tiré de ARUC-DTC, 2011)

correspondant à leurs attentes. Par conséquent, les coopératives de solidarité cultivent de nouveaux produits tandis que d'autres coopératives facilitent la mise en marché des produits disponibles. Enfin, pour Lafleur et Merrien (2012, p. 13), « [cette] influence par l'exemple et par le leadership est une forme de régulation économique, puisque les concurrents des coopératives et mutuelles prennent exemple ou ajustent leurs propres pratiques en fonction des coopératives et des mutuelles ». Et les coopératives sont reconnues par leur taux de longévité supérieur aux entreprises de capital-actions (MDEIE, 2008). En effet, selon Lafleur et Merrien (2012), 40 % des entreprises collectives du *Global 300* ont plus de 70 ans. De plus, « il a été démontré que les coopératives québécoises ont un taux de survie de deux fois supérieur aux entreprises à capital-actions après 10 ans d'existence » (MDEIE, 2008 p. 13 ; tiré de Lafleur et Merrien, 2012). Les données de cette étude sont illustrées par la figure 2.2 ci-dessous :

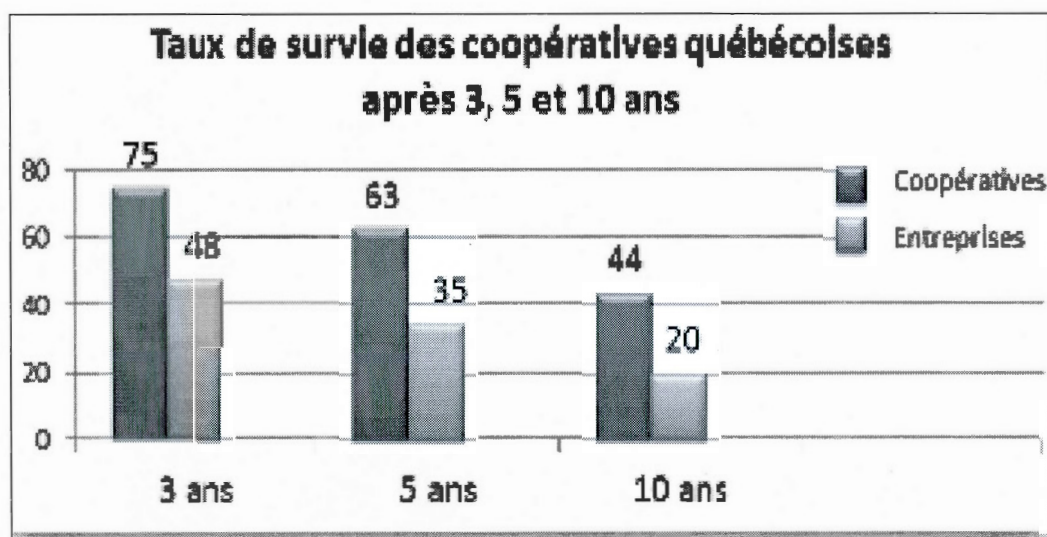


Figure 2.2 – Taux des survie des coopératives québécoises après 3, 5, et 10 ans⁶¹

⁶¹ Source : MDEIE (2008 ; tiré de Lafleur et Merrien, 2012, p. 12).

De plus, une étude publiée par l'Organisation internationale du travail a affirmé que les coopératives de partout dans le monde ont mieux résisté à la récente crise financière⁶². De même, l'étude du Fonds monétaire international (FMI) a indiqué que les coopératives de crédit sont plus stables que les banques commerciales⁶³, et ce même résultat est corroboré par une étude empirique sur la survie des coopératives agricoles françaises en rapport avec les entreprises des capitaux (Carrère et coll., 2011).

En somme, les coopératives ont un effet réel sur la stabilisation et la régulation économique pour le développement du tissu économique territorial : taux de survie supérieur, impacts significatifs sur le marché, réaction exemplaire face aux crises (Lafleur et Merrien, 2012).

L'accès équitable aux biens et services

Les coopératives participent au maintien d'un accès équitable aux biens et services. Cela peut se traduire par le fait que les coopératives agissent dans un secteur d'activités lié aux besoins fondamentaux et à l'économie réelle (Lafleur et Merrien, 2012). En effet, les besoins de faire des investissements, d'acheter des matières premières, de produire des aliments sains, d'améliorer la technologie, de valoriser et défendre la profession agricole, de répondre aux besoins économiques des membres, etc., sont au cœur des préoccupations des coopératives dans le secteur agroalimentaire. De ce fait, les coopératives sont en cohérence avec leur première mission de répondre aux besoins des membres ; par contre, les entreprises de capital-actions sont préoccupées en grande partie par l'économie spéculative (Lafleur et Merrien, 2012).

⁶² Johnston Birchall et Lou Hammond Ketilson, *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, Organisation internationale du travail, 2009, tiré du rapport de CSCC (2012).

⁶³ Heiko Hesse et Martin Cihak, *Cooperatives Banks and Financial Stability*, Fonds monétaire international, janvier 2007, tiré du rapport de CSCC (2012).

Hormis de répondre aux besoins de ses membres, les coopératives vont plus loin en répondant aux besoins de la population qui vit dans les zones rurales éloignées (Lafleur et Merrien, 2012). Cela peut être illustré par l'installation des magasins de vente d'équipements agricoles, de semences et dépôts frigorifiques, de la distribution des produits pétroliers, etc. Et « les coopératives financières sont reconnues comme étant particulièrement aptes à offrir des services aux populations dans le besoin, notamment dans les pays en développement ou les régions les plus pauvres, participant ainsi à l'amélioration des conditions de vie » (Birchall et Hammond Ketilson, 2009, p. 26 ; cité par Lafleur et Merrien, 2012). De plus, en gardant contact avec les besoins de toutes les régions, les coopératives s'assurent de répondre aux besoins de tous (Lafleur et Merrien, 2012). La Coop fédérée le prouve : presque plus de la moitié de ses membres ont un siège social en région. Comme l'affirme Lafleur et Merrien, les coopératives « sont donc au fait des besoins de leurs membres, peu importe où ils se trouvent. Flexibilité et diversité sont des preuves d'une offre unique, étendue et adaptée » (Lafleur et Merrien, 2012, p. 15).

L'accès équitable aux biens et services

L'accès équitable aux biens et services est assuré par l'*intercoopération* des coopératives entre elles et les coopératives des autres pays (Lafleur et Merrien, 2012). Nommons par exemple le partenariat entre le *Système U* et l'initiative *Agir avec confiance* qui représente une démarche de responsabilité sociale, regroupant 125 participants. Il a été initié par les coopératives agricoles dans le but de répondre aux besoins des consommateurs par la certification de la gestion de qualité et de l'environnement qui englobe toute l'activité de la coopérative agricole (Lafleur et Merrien, 2012). De même, les coopératives des commerçants *U* et les coopératives agricoles ont établi un partenariat pour proposer aux consommateurs des produits de qualité. Et selon Frey (2012, p. 4 ; cité par Lafleur et Merrien, 2012), « il s'agit d'un

bon exemple d'*intercoopération* entre deux familles d'entreprises coopératives, avec pour l'une le souhait de renforcer son image de grand groupe qui fait vivre les territoires et propose des produits de qualité à ses clients, et pour l'autre avoir une reconnaissance des efforts fournis pour mettre en place une agriculture plus respectueuse de l'environnement et des parties prenantes de ses territoires ».

Enfin, le mouvement coopératif s'est doté d'instruments de coopération internationale qui répondent aux besoins des coopératives au plan international. Citons par exemple le cas au Québec de la SOCODEVI et de Développement international Desjardins (DID) qui mènent des activités à l'étranger et partagent l'expertise coopérative partout. De ce fait, l'esprit de solidarité et le souci d'équité est vécu au-delà des organisations et des territoires (Lafleur et Merrien, 2012).

L'inclusion et la diversité économique

Les coopératives assurent l'inclusion et la diversité économique (Lafleur et Merrien, 2012). En effet, les coopératives participent à long terme à l'intégration et le développement d'unités économiques de dimension modeste, exploitations individuelles ou familiales (Touzard et Vandame, 2009). Ainsi, celles-ci sont bénéfiques aux membres du fait de l'existence d'économies d'échelle et de variétés (diminution des coûts de transformation, augmentation du pouvoir de négociation, complémentarités de produits, etc.). Et elles peuvent aussi « contribuer à réduire les inégalités économiques, même si des mécanismes indirects d'exclusion (vis-à-vis des non-adhérents) ou de différenciation internes peuvent exister » (Birchall, 2003 ; Touzard et Vandame, 2009, p. 39). Elles contribuent à la diversification de l'économie en résolvant des problèmes spécifiques des membres et de la population (Lafleur et Merrien 2012), par exemple la distribution du propane, d'équipements agricoles, la construction d'usines, la diversification de la production de biens et

service, etc. Également, elles participent de manière active à la recherche et au développement dans le secteur bioalimentaire à travers le financement de plusieurs projets d'innovation technologique et de développement durable. Enfin, pour Lafleur et Merrien (2012, p. 19), « cette présence et cette influence assurent un équilibre et enrichissent le milieu économique, social et politique ». Et elle démontre qu'il existe un autre modèle de développement alternatif qui connaît des succès économiques majeurs. Et ce modèle constitue l'une des grandes innovations entrepreneuriales des derniers siècles.

Mais les économistes de la nouvelle économie institutionnelle⁶⁴, influencés par le cadre de pensée néoclassique, déclarent que la coopérative est une forme inefficace qui ne devrait pas survivre durablement. Elle révèle négativement une certaine lenteur (un problème de réactivité, une source de rigidité). Ainsi, ces obstacles sont dus à une prise de décision rapide en raison du pluralisme des objectifs et du poids de la démarche statutaire. Et quand les décisions sont prises, « les coopératives souffrent d'une difficulté à accéder aux ressources nécessaires à l'application de ces décisions à cause de leur manque de flexibilité, caractéristique essentielle des marchés » (Chevallier, 2013). En relation avec le principe de double qualité (Draperi, 2007 ; cité par Chevallier, 2013, p. 68) « les coopératives ne peuvent pas facilement mettre un terme aux relations qui les lient, car leurs membres sont à la fois des investisseurs et des consommateurs, des fournisseurs ou des travailleurs ». En revanche, pour les défenseurs du paradigme alternatif⁶⁵, si les résultats des prévisions des économistes néoclassiques semblent être différents de ceux des coopérativismes, c'est que le cadre

⁶⁴ « Alchian et Demsetz (1972) ; Jensen et Meckling (1976), Fama et Jensen (1983), Furubotn et Pejovich (1972), Grossman et Hart (1986), Vitaliano (1983), Williamson (1975). Ces auteurs des années 70-80 sont encore dominants parmi les références bibliographiques aujourd'hui (Jossa, 2009) » (Chevallier, 2013, p. 67).

⁶⁵ Doucouliagos (1997), Sexton et Iskow (1993), etc. ; tiré de Chevallier (2013).

d'analyse néoclassique régi par le marché est inadapté à la compréhension des coopératives.

De même, ils « tendent à réduire l'entreprise à un noeud de contrats, par opposition à l'approche institutionnaliste qui, elle, reconnaît dans l'entreprise une institution à part entière, irréductible à la somme de ses parties prenantes (Demoustier, Colletis, 2012, cité par Chevallier, 2013, p. 68). Et Borzaga et coll. (2011), ainsi que Demoustier (2012), cités par Chevallier, 2013) affirment que « la littérature institutionnaliste semble mieux adaptée à la compréhension de la durabilité des coopératives et des mutuelles ». De ce fait, concluent Lafleur et Merrien (2012), il serait maladroit d'affirmer que toutes les coopératives ont cet impact en tout temps et en toute circonstance, mais dans les nombreux cas, cela s'est avéré. D'autant plus, affirme-t-il, que la capacité d'un tel potentiel d'exercer une influence est intrinsèquement et historiquement enfouie dans le modèle coopératif, et elle s'exprime d'une manière particulière sur l'identité des coopératives.

2.2.1.2 L'impact des coopératives dans la création de la richesse

Selon DIID et coll. (2012, p. 7), « toute personne aspire à vivre dignement et en sécurité. Un certain niveau de richesse est nécessaire pour créer et maintenir un milieu de vie propice à l'émancipation individuelle et collective. Cependant, la coopérative contribue à la création de la richesse par la synergie de ses investissements, par le pouvoir d'achat et la compétence de ses membres. Cette perception est prouvée par les résultats d'une étude statistique du MDEIE (2007), précisant que le chiffre d'affaires brut des coopératives du secteur agroalimentaire

comptant 266 coopératives pour l'exercice 2005 était évalué à 7 718 342 240 \$⁶⁶ pour des investissements de 2 820 378 760 \$⁶⁷

De même, une autre étude réalisée par l'ACDI (2013) a montré que les coopératives ont un effet sur la production de la richesse et l'amélioration de la disponibilité des produits et des services offerts aux membres. Par ailleurs, la richesse créée par les coopératives (excédent ou profit chez les entreprises capitalistes) est partagée entre les membres au prorata de leurs engagements, et répond à des besoins réels et clairement exprimés par les membres, tout en permettant aux milliers d'individus d'avoir accès à des services fondamentaux et essentiels pour le maintien de la vie, et aussi de profiter des richesses créées.

Également, ancrées dans les réalités locales, les coopératives s'ajustent rapidement pour innover en suggérant des offres répondant aux priorités et aux exigences locales en produits et services de qualité, tout en maintenant de justes prix. Ces produits et services permettent d'améliorer le sort des membres, de créer la richesse et de contribuer au développement durable du milieu (DID et coll., 2012). Mais la globalisation des marchés a conduit à une concentration importante des concurrents, des fournisseurs et des clients des coopératives. Ces coopératives ont dû s'adapter et se transformer en groupes coopératifs en conduisant des stratégies dans des réseaux complexes d'alliances, entre elles, mais aussi avec les partenaires capitalistes (Koulytchizky et Mauget, 2003). Ainsi, « les modèles d'analyse présentés durant le siècle dernier n'expliquent plus de façon satisfaisante les mutations en cours : à côté de la valeur de la coopérative pour l'utilisateur apparaît la valeur de la coopérative pour l'actionnariat ; l'équité a remplacé l'égalité entre les associés coopérateurs ; les

⁶⁶C'est la somme des totaux des chiffres d'affaires du secteur agricole, alimentation (club), alimentation (magasin) et alimentation (magasin spécialisé) du tableau B.1 en annexe B

⁶⁷ C'est la somme des totaux des actifs du tableau B.1. en annexe B

principes des pionniers de Rochdale sont bousculés, voire non pertinents pour certains d'entre eux dans l'environnement concurrentiel actuel » (Koulytchizky et Mauget, 2003, p. 14). De même, « la filialisation dans les groupes coopératifs agroalimentaires en partenariat avec les entreprises capitalistes a engendré une nouvelle race d'entreprises qui ne peuvent plus se définir selon les principes coopératifs classiques ». Cependant, « les entreprises coopératives parlent davantage de finalité et de valeurs coopératives que de principes, les valeurs étant définies ainsi : l'équité, qui a remplacé l'égalité dans de nombreuses coopératives ; la transparence ; la solidarité sélective (parfois) ». Et la plupart des théories et des modèles d'analyse présentés dans la seconde partie du XXe siècle dans le but d'expliquer la coopération classique ne sont plus pertinents pour saisir la totalité de la logique des groupes coopératifs complexes (Koulytchizky et Mauget, 2003). Dans le même sens, Claude Vienney (1996) affirme que « dans la transformation, il y a aussi des coopératives qui sortent complètement du champ, qui cesse d'être des coopératives et donc cela devient plus difficile à saisir. Effectivement, il y en a qui naissent, il y en a qui fonctionnent, il y en a qui se transforment et, parmi celles qui se transforment, il y en a qui conservent leurs caractéristiques et il y en a qui les perdent ». Et, ajoute-t-il, cette hybridation dans le groupe coopératif doit admettre une limite. Car la véritable nature de l'organisation coopérative, pour quelque raison que ce soit, est une situation dans laquelle les gens préfèrent mettre une somme d'argent pour soutenir une activité dont ils ont besoin plutôt que de mettre la somme d'argent pour que ce soit rentable.

Alors, aujourd'hui, il est vrai qu'il y a bon nombre de situations où l'on privilégie la rentabilité. Par ailleurs, la mutation des petites coopératives agroalimentaires villageoises en groupes coopératifs complexes a généré des conséquences en matière de rémunération des agriculteurs, d'efficacité et d'imposition fiscale. En effet, dans la coopérative classique, le facteur de risque est le produit ; par contre dans une entreprise capitaliste, c'est le capital.

Le capital social dans la coopérative est plus proche d'un capital obligation ou d'un prêt des membres que d'un capital-actions ; il peut subir le risque de faillite. Cependant, le capital bénéficie d'une rémunération limitée et les sociétaires n'ont pas de droit sur les réserves. Par contre, l'excédent dégagé par l'exploitation peut être distribué aux adhérents sous forme de ristournes au prorata des transactions économiques avec la coopérative. Il s'agit du principe *acapitaliste*. Cependant, la valeur de la coopérative pour l'adhérent s'exprime par l'équation : (Acompte + complément de prix + ristournes) x quantités produites, plus la rémunération du capital social. Et l'approche patrimoniale de la coopérative pour l'adhérent à travers le bilan devient plus complexe que dans les entreprises capitalistes. Ainsi, l'adhérent n'a pas de droit sur les réserves et aux plus-values. Et la valeur de son capital demeure à la valeur nominale, comme s'il s'agissait d'un prêt ou d'un compte associé, et il n'a pas droit non plus à des dividendes (Koulytchizky et Mauget, 2003). Et selon le principe fiscal canadien de l'intégration exprimé par le CQCM (2012), « le choix du véhicule juridique par lequel un contribuable gagne ses revenus ne devrait pas avoir d'incidence sur le montant d'impôt à payer ». Or certains mécanismes d'intégration prévue par le législateur dans certains cas n'intègrent pas l'aspect évolutif de la mutation des coopératives, cela pouvant susciter de sérieux problèmes fiscaux aux membres des coopératives et entraîner le découragement des investissements au sein des coopératives. À titre d'exemple, l'absence de compte de dividendes en capital (CDC) dans les coopératives provoque la double imposition sur les gains en capital. De même, dans la situation de l'imposition des revenus provenant d'une filiale, l'absence de mécanismes pour éviter la double imposition dans les coopératives lorsqu'une filiale verse un dividende qu'elle distribue à ses membres par voie de ristournes, et en situation d'imposition des revenus de placement,

« les coopératives n'ont pas, comme les sociétés par actions, un mécanisme de remboursement visant à réduire l'effet de la double imposition sur les revenus de

placements (intérêts, revenus de location, notamment) réalisés par la coopérative et distribués aux membres par voie de ristournes ou par voie d'intérêts sur les parts privilégiées » (CQCM, 2012 p. 4).

De plus, les différentes évolutions stratégiques et financières des groupes coopératifs complexes (notamment la délocalisation et l'internationalisation, le rachat d'entreprises privées par la coopérative [apport de non-adhérents], le partenariat industriel et commercial [partage du pouvoir et intérêts parfois divergents], le partenariat financier [type PAI], la cotation en Bourse de filiales, la prise de participation des agriculteurs dans les filiales cotées ou non cotées, la reprise d'entreprises coopératives par le secteur capitaliste, etc.) constituent « les axes d'élaboration d'un nouveau paradigme pour les groupes coopératifs agroalimentaires, parce que le modèle classique du coopérativisme n'explique plus cette réalité, et le modèle capitaliste, centré sur l'apport de la valeur par l'actionnariat, n'est plus pertinent et suffisant pour expliquer ce modèle. Cependant, le groupe coopératif constitue une nouvelle « race » d'organisation qu'il est nécessaire d'étudier. C'est une entité complexe où le but consiste à optimiser le moyen et le long terme de la double valeur pour l'adhérent (l'adhérent usager⁶⁸ et l'adhérent actionnaire⁶⁹) tout en respectant les valeurs coopératives de la société mère. Et, cette filialisation produit plusieurs conséquences chez l'agriculteur : les conséquences d'éloignement, de complexité, de brouillage de logique entre une logique coopérative pure et une logique capitaliste (Koulytchizky et Mauget, 2003).

Enfin, la seconde moitié du XXe siècle a fait émerger dans le groupe coopératif une bijection de plus en plus déterminée entre une logique de court terme (résultat) portée par l'équipe managériale (technostructure salariée) et une logique de redistribution portée par les politiques (élus bénévoles). Ce qui implique que le champ des activités

⁶⁸ Apporteur de produits ou acheteur de produits ou de services (Koulytchizky et Mauget, 2003, p. 23).

⁶⁹ Dividendes et [ou] plus-value en fonction du capital (idem).

sans but lucratif se traduit « par une présentation duale qui sépare nettement la gestion coopérative appartenant aux sociétaires dans leur assemblée générale et aux administrateurs élus, d'une *corporate governance* dévolue aux agents désignés par les premiers » (Koulytchizky et Mauget, 2003, p. 32). Cela mène à une gestion en opposition avec les perceptions d'Adam Smith et d'Aristote condamnant la chrématistique (c'est-à-dire l'art de s'enrichir, d'acquérir des richesses pour des richesses) et celle dénoncée par l'approche du développement durable (Ceppra et Henderson, 2009).

2.2.1.3 L'impact de la productivité des coopératives

La Fédération internationale des producteurs agricoles (FIPA) de l'Organisation internationale des coopératives agricoles avait estimé un nombre de 569 000 coopératives agricoles dans le monde entier en 2002 (NU, 2009 ; cité par Ehode et Makoutem, 2012). Cependant, les coopératives permettent « aux exploitants agricoles de mettre en commun leurs ressources limitées pour accroître leur capacité de gain grâce à une baisse du coût des intrants et du crédit, et à une amélioration de la commercialisation des produits » (Ehode et Makoutem, 2012). Elles jouent un rôle indispensable dans la production et la commercialisation des produits alimentaires. À titre d'exemple, « en Inde, on compte environ 150 000 coopératives agricoles et de crédit primaire qui desservent plus de 157 millions de producteurs agricoles et ruraux. En République de Corée, les coopératives agricoles comptent plus de 2 millions d'exploitants agricoles (représentant 90 % de l'ensemble des agriculteurs). Au Japon, 90 % des agriculteurs sont membres de coopératives agricoles. En France, elles interviennent à hauteur de 60 % dans les achats d'intrants agricoles, et contribuent à raison de 57 % à la production agricole et de 35 % au traitement des produits agricoles (BM, 2008). Au Brésil, les coopératives contribuent à hauteur de 40 % au PNB agricole et de 6 % aux exportations agricoles », et au Québec, « 60 % du lait et

du porc et 80 % de la volaille produite au Québec sont transformés et mis en marché par des entreprises coopératives » (données du Ve Congrès mondial des agronomes tenu à Québec du 17 au 19 septembre 2012). Mais cette productivité a des impacts sur l'augmentation de la compétitivité, sur l'amélioration de l'efficacité de marché et sur la rémunération des facteurs de production. C'est ce que nous décrirons dans les prochaines lignes.

Augmentation de la compétitivité

La productivité des coopératives permet l'augmentation de la compétitivité en fournissant des produits et services innovants qui deviennent la norme sur le marché et entraîne la compétitivité de l'ensemble des entreprises du marché (CSCC, 2012). À titre d'exemple, certaines coopératives, comme celle de la coopérative de Mauve (au Québec), ont développé des modèles alternatifs offrant des produits correspondant aux besoins des consommateurs, et liés à des services d'éducation d'achat alternatif, qui garantissent un débouché pour les produits et une stabilité d'approvisionnement (ARUC-DTC, 2011). Et d'autres coopératives, comme celles de l'Association coopérative de consommation de Percé et la Coopérative de solidarité du Tourne-Vent ont intégré dans leurs plans d'affaire des initiatives collectives afin de mieux outiller les consommateurs face à leurs choix alimentaires, du point de vue de la santé, mais aussi pour des retombées économiques et environnementales améliorées (ARUC-DTC, 2011).

Amélioration de l'efficacité du marché

Les coopératives permettent l'amélioration de l'efficacité du marché par le pouvoir du marché et les débouchés des produits offerts (CSCC, 2012). En effet, pour qu'un marché soit efficace, il doit respecter deux conditions des bases : le prix doit être

déterminé par des forces concurrentielles et des débouchés suffisants doivent exister à ce prix pour que des producteurs puissent vendre leurs produits (CSCC, 2012). Cependant, le secteur agroalimentaire est caractérisé par l'existence d'un intermédiaire central entre les producteurs agricoles et les consommateurs : la grande distribution. La grande distribution exerce un pouvoir de marché par rapport aux producteurs agricoles et aux consommateurs (Carrère et coll., 2011).

Le pouvoir de marché, c'est la possibilité d'imposer un prix au-dessus du coût marginal, et il s'effectue aussi en raison des investissements spécifiques réalisés en présence des contrats incomplets et lorsque l'entreprise a une meilleure information sur la qualité de la performance que ses parties prenantes. Dans le cadre de la production et du commerce en gros, la notion de pouvoir d'achat dépend de la nature du produit (périssable ou semi-périssable) et de la taille du marché (volume des ventes).

Tel qu'illustrée par la figure 2.2 ci-dessous, la distribution peut jouer sur le prix d'achat (en diminuant la quantité des produits achetés chez le producteur) et par le prix de vente (en augmentant le prix de vente au consommateur pour vendre une faible quantité de produits) : « La quantité achetée par le distributeur se détermine alors au point d'intersection de la courbe de coût marginal d'achat (CMA), qui tient compte du fait qu'en réduisant ses achats le distributeur pourra bénéficier d'un prix plus faible (pouvoir de monopsonie), et de la courbe de recette marginale du facteur (RMF), qui tient compte du fait qu'une réduction des ventes du distributeur a un effet sur le prix de vente. Dans ce cadre, le prix payé au producteur est p_{1a} (au lieu de p_0 dans une situation de concurrence parfaite) et les quantités achetées sont réduites (q_{1a} au lieu de q_0) ». Ce qui implique que les producteurs et les consommateurs sont pénalisés au profit de la distribution. Et finalement, le « bien-être » diminue par rapport à la situation de concurrence (Carrère et coll., 2011 p. 86). C'est ainsi que les coopératives sont un moyen de réorganiser les producteurs et de lutter contre le pouvoir de marché de la grande distribution (Réquillard, 2007). Elles représentent un

pouvoir compensatoire face aux grandes organisations et favorisent l'établissement d'un rapport de force concurrentiel. Cet équilibre concurrentiel se caractérise par des prix et des services plus compétitifs et une augmentation des débouchés. Celui-ci peut être interprété comme une réponse aux lacunes qui existaient à l'origine sur un marché. Et aussi, leurs présences sur le marché augmente l'efficacité de celui-ci, ce qui permet de profiter à toute la collectivité (CSCC, 2012).

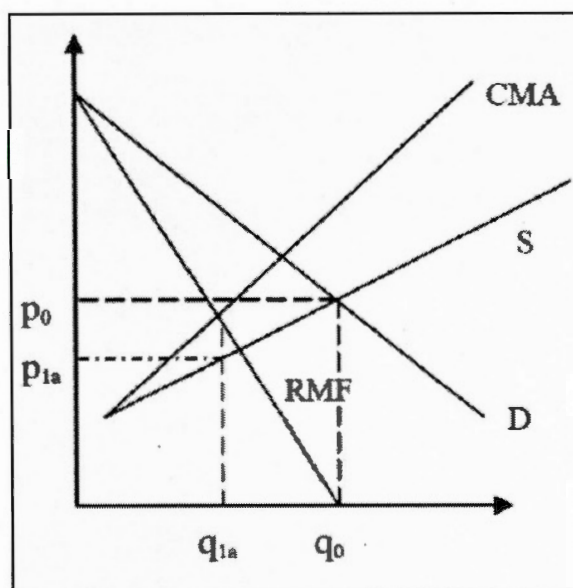


Figure 2.3 – Impact de l'existence du pouvoir de marché par la grande distribution⁷⁰

Les rémunérations des facteurs de production

Les coopératives ont un impact sur la rémunération des facteurs de production. En effet, à titre d'exemple, au Québec, 80 % des coopératives multi activités sont établies dans des municipalités de 2 000 habitants et moins (données issues du Ve congrès mondial des agronomes tenu à Québec du 17 au 19 septembre 2012). Cependant, le

⁷⁰ Source : Réquillard (2007), p. 315 ; tiré de Carrère et coll. (2011).

groupement des coopératives productrices, dont font partie intégrante un certain nombre des coopératives agroalimentaires, a réalisé dans l'exercice comptable de 2005 des investissements pour un montant de 1 693 957 911 \$ et la création de 9 109 emplois. Et les coopératives agricoles demeurent les leaders incontestés de la création d'emplois coopératifs au Québec, dont 75 % des emplois sont dans les régions (MDEIE, 2007). Or ces emplois et ces investissements ont des retombées directes sur l'économie du Québec à travers la valeur ajoutée directe : c'est-à-dire la contribution des coopératives au PIB du Québec, c'est-à-dire l'ensemble de la rémunération des facteurs de production des coopératives (salaire, charge sociale, taxes, dépréciation active) (UPA, 2009).

Mais l'augmentation de la compétitivité des coopératives est due à certains facteurs dans la réduction des coûts liés à l'activité économique. En effet, elle s'est focalisée d'abord sur de très faibles coûts de propriété liés au pouvoir de l'agriculteur : « les coûts de monitoring seraient très faibles en raison de fortes incitations auprès des agriculteurs membres, les coûts de décision collective seraient également très faibles en raison de l'homogénéité forte de l'intérêt des parties prenantes ». Ces coûts leur confèrent des avantages spécifiques en cas de changement de la structure du marché (Hansmann, 1996). Et le problème de l'horizon temporel dans les coopératives pour des raisons de répugnance aux risques qui peut entraîner un sous-investissement structurel peut conduire à un désavantage des coopératives par rapport à des entreprises de capital-actions lorsqu'il s'agit de stratégies impliquant des capitaux importants (Hansmann, 1999 ; Rey et Tirole, 2007). Par ailleurs, l'institutionnalisme sociologique, le courant de l'économie des conventions, affirme la particularité des compromis réalisée au sein d'une coopérative (Rousselière, Vézina, 2009 ; Rousselière, 2009 ; cités par Carrère et coll., 2011). Elle implique une dimension civique, une loyauté plus grande des membres dans la coopérative et une évolution du système de rémunération. Par conséquent, « cette adaptabilité permise par la loyauté recherchée des parties prenantes peut expliquer des différentiels de survie dans des

activités comme l'agriculture, qui ne peuvent être réduites à une simple activité économique, mais relèvent de composantes multidimensionnelles » (Carrère et coll., 2011, p. 85). Et les courants des évolutionnistes (Simons ; Inggram, 2004 ; Gagliardi, 2009) soulignent la complémentarité des organisations coopératives et d'autres. Par exemple, le financement des coopératives par les institutions financières et les coopératives d'épargne et crédit, et les courants régulationnistes. Andre et Delorme (1983) affirment que l'intervention économique de l'État en France au cours du XX^e siècle a joué un rôle essentiel dans l'appui des coopératives agricoles et au crédit agricole dans la modernisation des exploitations et des organisations collectives d'agriculture (Carrère et coll., 2011).

En somme, fort de constater l'impact de la productivité des coopératives agroalimentaires sur la compétitivité et la concurrence, l'efficacité du marché et la rémunération des facteurs de production, il sied de noter qu'en dehors de leurs forces internes de mutualisation, de loyauté et de collaboration qui leur permettent de faire face aux entreprises des capital-actions, elles ont également le soutien des pouvoirs publics et des institutions financières privées.

2.2.2 La performance sociale des coopératives

Le concept de la performance sociale est né de la notion de responsabilité sociale (Giasson et Imperador de Paula, 2008). Il montre que les entreprises font partie d'un réseau de parties prenantes au cœur d'une toile de droit et de devoirs, et non seulement d'intérêts (Wood, 2004). Ainsi, la théorie de la performance sociale formule qu'elle « doit tenir compte du rôle et des relations des parties prenantes, de l'importance des valeurs au sein et en dehors de l'entreprise ainsi que de la nature des relations de pouvoir des acteurs sociaux » (Wood, 2004 p. 75). Cependant, depuis plusieurs années, les travaux de recherche ont prouvé que le bien-être au travail est

synonyme d'efficacité de l'entreprise : « Des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants » (Brun, 2008 ; cité de Baggio et Sutter, 2013, p. 7). Cette relation donne de l'allure à l'expression « performance sociale » pour désigner l'impact du vécu des salariés au travail (Baggio et Sutter, 2013). La performance serait aussi considérée comme « l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal-être, risque, stress, etc.) ».

Ainsi, la performance renvoie à des composantes individuelles, collectives, psychologiques et sociales, et elle est le résultat – positif ou négatif – des interactions entre les salariés et l'organisation (Baggio Sutter, 2013, p. 7). Par ailleurs, plusieurs coopératives et leurs fédérations adoptent aujourd'hui les concepts de RSE et de développement durable à leur communication, voire à certains outils de gestion (Gouil, 2012). En effet, la proximité entre la notion de responsabilité sociale des entreprises et les principes coopératifs semble être claire, leurs points de convergence étant au centre des spécificités des coopératives (Gouil, 2012) : « C'est essentiellement autour de la dimension sociale que se situent ces points de convergence. Il existe ainsi des principes semblables, tels que la démocratie, l'autonomie, le développement centré sur la satisfaction des besoins, ou encore la résilience » (Kessari et coll., 2012, p. 171). Il s'agit rien de moins que la propriété collective non cessible de l'entreprise, sa transmission solidaire de génération en génération, et le management démocratique d'un projet dont l'entreprise demeure le moyen (Gouil, 2012), ainsi que la formation des individus, mais essentiellement au niveau des administrateurs (Cariou et coll., 2006 ; cités par Kessari et coll., 2012). « Le principe démocratique favorise la transformation de parties prenantes traditionnellement externes en parties prenantes internes » (Blanc, 2008, Kessari et coll., 2012). Et « les clients, qui sont parfois également les fournisseurs, et les sociétaires, sont associés statutairement aux décisions. Leurs intérêts sont donc

théoriquement pris en compte » (Kessari et coll., 2012). Enfin, l'absence de rémunération du capital permet la réduction des inégalités salariales (Bocquet et coll., 2010). Par conséquent, ces principes favorisent l'équité sociale par le partage démocratique des responsabilités et du pouvoir conféré par les principes démocratiques et d'égalité et d'autre part par la démarche participative (Bocquet et coll., 2010). Et ce cadre d'engagements fondamentaux est statutairement garanti par le droit coopératif, et « les règles statutaires sont formellement plus solides que les engagements volontaires de RSE des entreprises lucratives, car les démarches de celles-ci sont réversibles » (Blanc, 2008 cité par Gouil, 2012).

De plus, il est important d'observer que ces fondamentaux coopératifs comprennent aussi les principales théories économiques qui sous-tendent la notion de responsabilité sociale des entreprises, notamment la théorie des parties prenantes et la proposition de reconnaissance de biens communs mondiaux (Gouil, 2012). Cependant, il convient de noter l'existence encore de la rareté des travaux qui approuvent la proximité du modèle de la RSE et des spécificités des expériences coopératives (Gouil, 2012). Nonobstant ce fait, pour (Herail, 2000), « La société coopérative représente ainsi l'archétype d'une coopération sociale depuis le XIX^e siècle. Elle est le pilier de l'économie sociale et les définitions tant de l'Alliance coopérative internationale (ACI) que de l'Organisation internationale du travail (OIT) mettent l'accent sur le caractère éminemment social, voire parfois politique du phénomène coopératif ».

Par conséquent, eu égard à ce qui précède, nous décrirons l'impact des activités des coopératives : dans la lutte contre la précarité, la thématique sécurité et santé au travail, le suivi de la performance de sécurité et santé au travail, l'implication des personnels dans l'organisation et la culture de la vie associative locale.

2.2.2.1 L'impact des coopératives dans la lutte contre la précarité

Selon Blanc (2008, p. 6), « depuis 150 ans, il est indéniable que les entreprises d'économie sociale ont accumulé une expérience et un patrimoine significatifs en matière de responsabilité sociale ». Celle-ci s'est traduite par une reconnaissance de la communauté internationale, d'instances politiques et institutionnelles nationales, ainsi que le grand public. En effet, la solidarité intergénération des coopératives est caractérisée par la constitution de réserves collectives et irréductibles, et la transmission sans cession de l'entreprise aux nouvelles générations. Ensuite, soulignons « le rôle historique des coopératives “filles de la nécessité”, pour la lutte contre la pauvreté et l'exploitation orientant l'action vers l'accessibilité du travail, des produits et services à tous » et « le modèle de gestion démocratique et participative recherché par les coopérateurs, essentiels à l'expression de chacun, à la mobilisation de l'intelligence collective face aux défis complexes » (Gouil, 2012, p. 4).

En général, dans l'optique de saisir les caractéristiques des coopératives au regard des enjeux de la RSE, il convient de procéder à la description de leur impact dans la lutte contre la précarité. Les coopératives jouent un rôle important dans la lutte contre la précarité. Elles assurent la stabilité et la régulation sociale (Lafleur et Merrien, 2012). Autrement dit, elles permettent le développement de l'esprit entrepreneurial, la création d'emplois productifs, la sécurité alimentaire et l'inclusion sociale (Ehode et Makoudem, 2012).

Le développement de l'esprit entrepreneurial

Les coopératives constituent une école d'entrepreneuriat (Lafleur, 2012). Elles aident « à toute personne souhaitant développer une activité et/ou créer son emploi de réaliser ce projet en limitant les risques et en bénéficiant d'un accompagnement avec d'autres personnes engagées dans la même démarche » (Stervinou et Noël, 2008,

p. 69). Également, elles ont prouvé à maintes reprises leur efficacité « en transformant d'une part des besoins non satisfaits par le marché traditionnel en des besoins satisfaits, et en devenant des lieux de développement au service de leur collectivité, en bonne partie parce qu'elles sont branchées sur les besoins de leurs membres » (Lafleur, 2012). Elles ont démontré aussi la solidarité de ce type d'entrepreneuriat dans les quatre coins du Québec en affichant le meilleur taux de survie, dépassant presque du double la longévité de l'entreprise traditionnelle (Ministère de l'industrie et du commerce, 1999 ; cité par Lafleur, 2012). Et « elles sont un lieu d'amélioration des conditions de vie des gens et des collectivités en dehors de la logique libérale et des interventions de l'État » (Lafleur, 2012).

Par ailleurs, la création d'une coopérative dérive des valeurs humanistes des fondateurs (Sternvinou et Noël, 2008). Il existe quatre facteurs de motivation capable d'expliquer le choix d'une structure d'économie sociale dont fait partie la coopérative. « Le premier facteur a trait à la compassion et à l'empathie des créateurs. Le second renvoie à l'humanisme défendu comme valeur. Cet humanisme serait sous-tendu par la volonté d'amener l'autre à prendre en main son destin dans le respect de sa dignité. Le troisième facteur serait plutôt d'ordre sociétal, puisqu'il vise à utiliser l'économie et la technique pour créer une société plus juste et plus solidaire. Enfin, le dernier facteur, lié à l'expertise des créateurs dans le domaine des relations humaines et du développement local, les conduit à s'impliquer dans un projet social favorisant l'insertion » (Gouil, 1999 ; cité par Sternvinou et Noël, 2008, p. 68). Et en s'appuyant sur ces valeurs intrinsèques, les coopératives stimulent l'entrepreneuriat collectif en créant des emplois à temps plein. Cela est illustré dans un premier temps par une étude statistique du MEIE (2007) : le nombre de coopératives non financières déclarantes pour la période de 2001 à 2005 a augmenté de 1,3 % en moyenne par an. En revanche, le nombre de membres est passé de 96 400 à 1 019 000 en 2005, soit une hausse 5,7 %. Et dans un deuxième temps, par une déclaration du CQCM (2011, p. 6) inscrite dans son mémoire déposé à la Commission des pêcheries, de l'énergie et

des ressources naturelles sur le Livre vert pour une politique bioalimentaire, celui-là déclarait que les coopératives « procurent de l'emploi à plus de 92 000 personnes, regroupant 8,8 millions de membres ».

Il affirme dans un autre mémoire déposé au CSC de la Chambre des communes du Parlement du Canada (CQCM, 2012, p. 1-2) que « les emplois liés aux coopératives non financières ont progressé au cours des dix dernières années à un rythme annuel de 5,4 % contre 2,1 % pour l'ensemble des emplois au Québec [...]. De 2004 à 2010, une entente de partenariat intervenue entre le gouvernement du Québec et le mouvement coopératif a permis de créer 595 nouvelles coopératives, alors que 2845 emplois ont été créés ou maintenus ».

Enfin, les coopératives sont plus avancées que les entreprises commerciales classiques en matière de principes régissant l'organisation du travail et le statut de salariés. (Blanc, 2006 ; cité par Stervinou et Noël, 2008, p. 1). Cela peut être illustré par une étude des portraits et impacts sociaux des entreprises d'économie sociale de la région Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine (Bussières et coll., 2011). Il ressort dans cette étude que pour un total de 2 501 employés recrutés dans les entreprises d'économie sociale au cours de l'année 2010 dans la région de Gaspésie/ les-de-la-Madeleine : 56 % (27 % hommes et 26 % femmes) sont employés à temps plein ; par contre, 19 % (6 % hommes et 13 % femmes) sont employés à temps partiel, et 28 % (15 % hommes et 13 % femmes) sont des employés à temps saisonnier. Par conséquent, cela permet d'affirmer que statistiquement, les entreprises d'économie sociale recrutent plus d'employés à temps plein .

La sécurité alimentaire et l'inclusion sociale

Les coopératives réagissent à de nombreuses préoccupations de la société en assurant le lien entre la terre, la sécurité alimentaire, la nutrition et la lutte contre la pauvreté⁷¹, comme dans les zones rurales isolées où le secteur privé est moins présent en raison du dysfonctionnement du marché et où la population est incapable de répondre aux besoins d'intrants ou de crédit. Elles aident l'accessibilité des pauvres et marginalisés aux marchés, permettent aux exploitants agricoles d'améliorer leurs capacités de gain et de production, et elles assurent la sécurité alimentaire par la production en quantité industrielle de produits alimentaires (Ehode et Makoudem, 2012).

Toutefois, certains chercheurs du début du XXe siècle comme Jacques Moreau (Chomel, 2005) et Franz Oppenheimer (1996 ; cité par Chevallier, 2013, p. 63) considèrent qu'« une coopérative doit se transformer en entreprise à actionnariat ou disparaître » parce qu'elle est caractérisée par la lenteur et un certain amateurisme résultant de sa faible attractivité des travailleurs qualifiés, de sorte qu'elle se retrouve condamnée à l'échec économique (disparition) ou politique (banalisation par l'importation de solutions issus des sociétés de capitaux) (Chevallier, 2013). Cependant, cette perception est soutenue par les résultats d'une étude sur la comparaison de 728 emplois coopératifs et de 26 000 emplois en sociétés de capitaux à partir de l'enquête intitulée *Emploi 2007* de l'INSEE, ce qui prouve que les coopératives sont moins réactives et moins capables de mobiliser une connaissance formelle que les sociétés de capitaux. En revanche, la version positive de leurs résultats confirme que les coopératives constituent un modèle durable d'entreprise, car elles possèdent la capacité à créer de la stabilité, à développer et à mobiliser des connaissances issues de l'expérience (Chevallier, 2013).

⁷¹ Fédération internationale des producteurs agricoles.
En ligne (consulté le 15 août 2014) : < www.ifap.org >.

Par ailleurs, les coopératives peuvent incontestablement se prévaloir d'atouts pour relever le défi de la RSE, mais ces avantages sont liés à des options radicales, garanties par les statuts coopératifs (Gouil, 2012). Comme l'affirme Lefebvre (2012), « le rapport au temps et à l'espace se caractérise par la primauté donnée au temps long et la fidélité à un territoire proche ». Par contre, le paradigme capitaliste se caractérise par une désolidarisation avec les territoires et une obsession du profit à court terme, favorisant précarité, chômage et désolation (Reich, 1997). Et les intuitions coopératives sont aujourd'hui aussi confirmées par les nouvelles théories et recherches économiques (Gouil, 2012).

A titre d'exemple, « les statuts coopératifs sont en cohérence avec les fondements théoriques identifiables du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises, parce qu'ils associent directement au moins une partie prenante à l'entreprise au-delà de la fonction de financeur, et qu'ils défendent la notion de propriété collective » (Gouil, 2012, p. 5). Par conséquent, la théorie des parties prenantes a pris une importance dans toute la littérature sur le concept de DD et de RSE : « Elle considère qu'un équilibre coopératif est atteint lorsqu'aucun groupe de parties prenantes ne peut accroître sa propre utilité sans risquer une perte d'identité supérieure entraînée par le retrait d'un autre groupe de la coalition ».

Plus encore, la notion de « biens communs mondiaux semble ouvrir une « alternative théorique » en portant l'attention sur « les biens essentiels permettant d'assurer la survie et la reproduction des sociétés humaines » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2005 ; cités par Gouil, 2012). Enfin, Roger et coll. (2011, p. 4 ; cités par Gouil, 2012) condamnent « la grande déformation de l'entreprise par la pression financière » et indique que cette déformation contribue à forger une image erronée de l'entreprise. En fait, l'analyse juridique de cette déformation permet d'observer que « l'entreprise elle-même n'a pas d'existence juridique en tant que collectif de personnes apportant

des ressources en capital et en travail au service d'un projet de création collective » (Gouil, 2012, p. 5). Cependant, le problème de la responsabilité d'entreprise se relie à la question même de la conception de l'entreprise, à sa finalité, à son objet, à leur traduction en droit : « L'élaboration d'un nouveau statut de "*Flexible Purpose Corporation*" en Californie peut à juste titre éveiller l'intérêt des coopérateurs ». Mais l'expérience coopérative n'est pas en avance sur la question fondamentale de la RSE, et la délicate question de la responsabilité solidaire est toujours d'actualité : « comment être responsable de quelque chose qui ne nous appartient pas en propre ? » (Gouil, 2012, p. 5).

2.2.2.2 L'impact des coopératives sur la thématique de santé et sécurité au travail (SST)

La thématique de la santé et de la sécurité au travail (S&ST) est au cœur des préoccupations des gestionnaires des entreprises en raison de la dégradation régulière des indicateurs de conditions de travail (Abord-de-Chatillon et Bachelard, 2006). Malgré l'adoption des lois sur la S&ST et la mise en œuvre de plans d'action de prévention, les problèmes d'accidents du travail et de maladies professionnelles sont toujours d'actualité au Québec. En 2010, il y a eu 62 cas de décès par accident de travail et 123 par maladie professionnelle (données de l'exercice 2009 de la CSST ; citées par Dubé, 2011). De même, les évaluations du Bureau international du travail (2000, p. 15) sur le plan international affirment que « l'agriculture constitue l'un des trois secteurs d'activités les plus dangereux, tant dans les pays industrialisés que dans ceux en développement [...] ». Au moins 170 000 travailleurs agricoles meurent chaque année à la suite d'un accident du travail. Cela signifie qu'ils sont au moins deux fois plus exposés au risque de mourir au travail que les travailleurs des autres industries. Comparé aux autres secteurs où le taux d'accidents mortels a diminué durant la dernière décennie, le taux de mortalité dans l'agriculture est resté toujours élevé ».

On voit maintenant apparaître de nouvelles pathologies du travail comme le stress professionnel, les violences internes et externes ou la consommation de substances psychoactives chez les salariés. Elles représentent un coût social considérable (Abord-de-Chatillon et Bachelard, 2006). Une étude sur la santé psychologique des producteurs agricoles au Québec effectuée par Lafleur et Allard sous la supervision de la Coop fédérée a révélé qu'il y a une forte proportion de producteurs agricoles (67,7 %) qui souffrent d'un niveau élevé de détresse psychologique depuis plus d'un an. Par contre, 19,9 % des producteurs agricoles seulement ont affirmé avoir consulté à ce sujet (Lafleur et Allard, 2006). Cependant, « le coût du stress professionnel représente entre 10 et 20 % des dépenses de la branche accidents du travail/maladies professionnelles, soit entre 830 et 1 656 millions d'euros par an en France » (Béjean et coll., 2004 cités par Abord-de-Chatillon et Bachelard, 2006). Alors, face à ces constats, quelle est la contribution de la coopérative dans la thématique S&ST ?

La coopérative joue un rôle déterminant en relation avec les principes et valeurs dans la promotion et la mise en œuvre des systèmes de management de S&ST. Le système de management de S&ST « est un dispositif de gestion combinant personnes, politique, moyens et visant à améliorer les performances d'une entreprise en matière de santé et de sécurité au travail (S&ST) » (INRS, 2009, p. 2). Le système aide à mieux maîtriser l'organisation de l'entreprise en intégrant la S&ST dans toutes les fonctions, et il constitue l'expression d'une approche globale et gestionnaire de la prévention des risques professionnels parce qu'il possède une démarche volontaire. Il a pour objet d'anticiper les changements, d'augmenter la réactivité et la performance de l'entreprise dans la prévention des risques de S&ST, de limiter les dysfonctionnements en S&ST et d'assurer la cohérence globale avec les autres domaines de gestion (INRS, 2009). Alors, la coopérative établit et met en œuvre le système en accord avec ses valeurs et principes, tel que mentionné dans la déclaration sur l'identité coopérative adoptée en 1995 : « les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles », et

leurs principes reposent sur l'« administration démocratique » [...], [l']éducation et [l']information ». Alors, fidèles à l'idéal des fondateurs, les dirigeants, les membres et les employés adhèrent à une éthique basée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme (Stervinou et Noël, 2008).

Cependant, ces valeurs se sont cristallisées, dans un premier temps, dans le fonctionnement démocratique des comités de santé et sécurité au travail (CSST) ayant pour rôle primordial de s'adresser au gestionnaire concernant les préoccupations en matière de S&ST, et aussi de « reconnaître les dangers dans le lieu de travail ; essayer de résoudre les problèmes de santé et sécurité ; faire des inspections régulières du lieu de travail ; obtenir des renseignements de l'employeur ; recommander des modifications au lieu de travail pour le rendre plus sain et sécuritaire ; enquêter sur les accidents graves et les décès » (CASPAT, 2010, p. 7). Dans un deuxième temps, par la responsabilisation des gestionnaires, lesquels ont la mission d'établir le programme et la politique de santé et sécurité, d'effectuer la formation des employés sur la thématique S&ST, de fournir des renseignements sur la thématique S&ST aux employés, de superviser le travail des employés afin de garantir leur sécurité, de s'assurer que l'employé possède un équipement de sécurité nécessaire avant le travail, de fournir des renseignements sur les dangers dans le lieu de travail, ainsi que d'afficher des renseignements importants sur : la politique de santé et sécurité, le nom des membres du comité de santé et sécurité au travail et le lieu où ils travaillent, la loi sur la santé et la sécurité au travail, etc. (CASPAT, 2010 p. 11). Dans un troisième temps, on souligne l'implication de tous les employés à travers des gestes concrets pour améliorer l'environnement de travail (Nutrinor, 2011), et dans un quatrième temps : la capacité à stimuler les qualités de l'entrepreneuriat responsable en permettant la consolidation et les suivis des systèmes de management de la santé et sécurité au travail, parce que l'expression « entrepreneuriat responsable » a été utilisée par le programme des Nations unies pour le développement dans son action 21. Selon Erkki Liikanen, commissaire chargé des entreprises et des systèmes

d'information, c'est un « mode de gestion qui accroît la contribution positive de l'entreprise à la société tout en minimisant son impact négatif sur les citoyens et leur environnement » (Commission européenne, 2002 ; cité par Stervinou et Noël, 2008).

Dans cette même logique, si l'esprit d'entreprise est basée sur la prise de risque telle que vécue dans l'agro-industriel, avec les risques d'exposition physique et psychosociaux entraînant des coûts élevés en cas d'accident de travail, celui-ci doit être « mû par la prudence, de lucidité et d'expertise gestionnaire » (Julien et Marchesnay, 1996, p. 19 ; cité par Stervinou et Noël, p. 73).

Ainsi, la coopérative aide, à travers des séances de coaching, de formation et d'information, ses dirigeants, cadres, membres ainsi qu'employés à prendre conscience de leurs devoirs vis-à-vis du suivi de l'évaluation de la performance des systèmes de management de S&ST. Mais une étude sociale et de santé effectuée en 1998 par l'Institut de la statistique du Québec (2002 ; cité par Lafleur et Allard, 2006) affirme que proportionnellement, il y a plus de personnes qui souffrent de détresse psychologique élevée dans chaque filière de la production agricole que dans la population québécoise prise dans son ensemble. Autrement dit, 66,6 % des éleveurs des porcs, 48,1 % des producteurs de lait, 36,4 % des producteurs de volailles souffrent de détresse psychologique élevée contre 20,1 % de la population québécoise. De même, les résultats d'études de Lafleur et Allard (2006) confirment ces résultats en révélant que 39,8 % des producteurs agricoles souffrent d'importants maux de dos, que 63,1 % des producteurs agricoles ressentent de la fatigue d'intensité majeure, et que plusieurs producteurs sont affectés par des problèmes de sommeil et de digestion. Enfin, selon Lefebvre (2012 ; cité par Gouil, 2012), impliqué dans la démarche de RSE des coopératives, « il y a un intérêt certain à répondre à l'engagement de mesure des effets de l'activité de l'entreprise en s'arrachant à la gravité d'une évaluation et d'une certification purement financières ». Cet intérêt de

la mesure permet de rendre précises des performances ou des règles de conduite restées implicites, et donc jusque-là plus facilement victimes de dérives.

2.2.2.3 L'impact des coopératives dans le suivi de la performance SST

Le suivi de la performance SST consiste à vérifier l'efficacité de la mise en œuvre d'un programme de management de santé et sécurité au travail et de réagir face à la découverte d'un nouveau risque ou d'une dérive. Elle comprend l'analyse des accidents de travail et des maladies professionnelles survenus, y compris les causes immédiates et directement perceptibles. Ce programme peut être effectué à travers des audits pour effectuer des actions correctives ou par la mise en œuvre d'un tableau de bord de S&ST alimenté par des indicateurs variés (taux de gravité des accidents de travail, taux d'absentéisme, taux de cotisation, etc.) (INRS, 2009).

La coopérative joue un rôle important dans le suivi de la performance de santé et sécurité au travail. Elle met en œuvre des programmes d'actions de soutien sociopsychologique des producteurs agricoles parce que « le soutien social est un facteur de protection identifié en santé psychologique » (Caron, Latimer et Tousignant, 2002 ; cités par Lafleur et Allard, 2006, p. 47). L'absence de mécanismes de soutien social ou un soutien inadéquat sont réputés comme des facteurs de risque de suicide (Santé Canada, 1994 ; citée par Pickett et coll., 2000). L'effet « tampon » (ou un effet médiateur des ressources sociales) contribue à l'équilibre psychosocial en protégeant la personne contre les effets négatifs des agents de stress. Il intervient dans un maillon stress/détresse en permettant d'atténuer les effets négatifs d'événements éprouvants et en favorisant un comportement permettant de passer à travers (Cohen et Wills, 1985 ; Rascle, 2003 ; cités par Lafleur et Allard, 2006), par exemple en situation de crise où les animaux sont ravagés par une épidémie.

Les dégâts psychologiques du producteur agricole pourraient être limités par un appui du réseau familial et social du producteur agricole en lui procurant amour, conseils, valorisation de son travail et assistance matérielle (CSGSST, 2006 ; Rascle, 2003). Cela est mis en action par les coopératives par un paquet de services en lien avec la santé psychologique : le service téléphonique anonyme d'assistance aux producteurs agricoles avec des conseillers possédant des connaissances agricoles, un service de remplacement sur les fermes, un groupe de soutien et discussion, l'organisation de journées de soutien dans les périodes difficiles, la confection de brochures informatives, un bottin de personnes-ressources par région (Lafleur et Allard, 2006).

La coopérative favorise également le soutien social, en mettant en œuvre des programmes d'action de la valorisation de la profession agricole à travers le militantisme, le syndicalisme, la promotion de l'agriculture et la valorisation de la profession agricole au sein des communautés, la proposition d'idées novatrices pour la régularisation du secteur agroalimentaire, etc. Mais une étude de l'Institut de la statistique du Québec (2002) affirme que 5,7 % des producteurs agricoles ont pensé sérieusement à se suicider au cours des douze derniers mois comparativement à 3,9 % de la population québécoise. Également, 53,7 % des producteurs de volailles, 61,4 % des producteurs de lait et 73,5 % des producteurs de porcs ont le sentiment que leur travail n'est pas ou est peu reconnu par la société (Lafleur et Allard, 2006).

En appui à l'étude ci-dessous, Brun et coll. (2003 ; cités par Lafleur et Allard, 2006) affirment qu'une partie importante de la mise en œuvre, de la valorisation et de la réalisation d'une personne s'effectue par son travail. Car la reconnaissance de cet apport personnel ou social est « un opérateur de santé essentiel à la santé psychologique des personnes ». En somme, le suivi de la performance S&ST est au cœur des activités de la coopérative agroalimentaire. Mais l'éradication de plusieurs sources de stress en agriculture est impossible à réaliser en raison de son caractère incontrôlable, considération faite des conditions climatiques, du coût des intrants, des

maladies animales, des bris de machinerie, de la concurrence internationale, etc. À défaut, on pourrait minimiser l'impact par les actions de sensibilisation de la population agricole à l'importance de s'ouvrir et d'être à l'écoute, en encourageant les agriculteurs à parler de leurs problèmes et en favorisant le soutien à travers la famille, le réseau social et la communauté (Lafleur et Allard, 2006, p. 76).

2.2.2.4 L'implication du personnel des coopératives dans l'organisation

Selon le petit Larousse illustré 2012, s'impliquer signifie « se donner à fond dans quelque chose ». Alors, l'implication personnelle introduite par Rouquette (1988, 1997, 1998a, 1998b, 1998c) peut être définie « comme l'expression individuelle et socialement déterminée du lien entre l'individu et l'objet sur lequel il porte son attention » (Gruev-Vintila, 2005 ; cité par Gurrieri et coll., 2007). Elle est aussi considérée comme « une variable explicative majeure de la pensée sociale » (Guimelli, 1998, p. 84) et se définit également de manière opérationnelle (Rouquette, 1997). Cependant, l'implication du personnel dans l'organisation est un engagement dans l'action, la relation et le résultat. À titre d'exemple, on reconnaît l'implication de l'employé dans l'attachement au travail, par son identification à son emploi et son rôle dans le travail. Cela permet d'affirmer qu'un employé impliqué est celui qui attache de l'importance à son travail et dont la vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie (Akene Groupe, 2010). En bref, « L'implication au travail concerne l'importance que le personnel accorde à son travail. Une personne qui est impliquée dans son travail investira son énergie dans l'accomplissement de celui-ci ; elle va tout faire pour parvenir à l'objectif fixé ».⁷²

⁷² En ligne (consulté le 15 août 2014) :

« http://sarthe.franceolympique.com/sarthe/fichiers/File/Aides_a_la_Gestion_RH/e03.pdf ».

La coopérative joue un rôle incontournable dans l'implication du personnel dans l'organisation. Elle a une nature associative inhérente, régie par ses principes et ses valeurs, et encadrée par son statut juridique. Et elle se caractérise par le principe de liberté et d'égalité entre les coopérateurs. C'est-à-dire que les coopérateurs sont libres de la soumission au capital et à son pouvoir de décision, et égaux entre eux dans l'exercice de ce pouvoir à l'intérieur de l'association (Prada, 1997). Ces aspects sont liés à un fort esprit de solidarité tout en permettant aux propriétaires/usagers de s'approprier l'organisation et de mettre à profit leurs énergies afin d'atteindre le but de l'organisation, ainsi que de permettre aux employés des échanges d'idées et d'expériences, de développer des valeurs associatives et d'intégrer de nouvelles recrues. Elle souscrit aussi aux principes d'adhésion volontaire ou de la « porte ouverte » à tous ceux qui acceptent les limites et les responsabilités de devenir associés.

Cependant, « ce principe ne peut empêcher quiconque de faire partie de la coopérative et aucune pression ne doit être exercée pour éviter le départ d'un adhérent » (Prada, 1997, p. 189). Ce qui implique que toute personne sans distinction peut être membre et participer à la gestion et à l'organisation, et que les employés peuvent devenir des membres, et participer activement dans la gestion de l'organisation. La coopérative est aussi une forme d'organisation démocratique : « [le] pouvoir ultime dans cette forme d'entreprise relève de l'assemblée générale des membres. C'est la fameuse pyramide inversée qui décrit le mieux la distribution du pouvoir dans l'association coopérative » (Leclerc, 2010, p. 12). Cependant, durant l'assemblée générale, les membres se réunissent dans les conditions de parité et d'égalitarisme. Ils débattent les problèmes de la coopérative et délibèrent selon le principe « d'une tête, un vote », quelle que soit la part du capital apporté par chaque membre (Prada, 1997). Ils élisent le conseil d'administration selon les règles prévues dans les lois encadrant la coopérative.

Cette dernière activité permet aux membres de s'initier dans le monde des affaires en apprenant à lire et à interpréter le rapport financier, et d'être conscients de l'impact de leurs décisions sur la réussite de l'entreprise. Elle aide l'implication directe des membres employés à la gestion de l'organisation (Leclerc, 2010). Nonobstant son rôle dans l'implication du personnel dans l'organisation, la coopérative est confrontée aux difficultés majeures de l'association de son idéologie (éthique coopérative et sociale) aux politiques économiques et aux théories sur l'emploi. Celles-ci émanent des innovations qui ont conduit vers des dérives : l'élargissement du contrôle réel et l'affaiblissement des processus démocratiques, avec pour conséquence le renforcement de la position et le pouvoir du groupe dirigeant technico-managérial. La pression croissante exercée par les services effectués par les membres s'est matérialisée par une différenciation de rétribution pouvant être un facteur de déclin (Prada, 1997). Enfin « une difficulté majeure pour assumer un engagement coopératif massif en faveur de la RSE est la distance qui s'est créée entre les expériences coopératives » (Gouil, 2012).

Le bornage autour d'une activité et la défense des intérêts égoïstes d'une catégorie des parties prenantes a limité leurs impacts sur la totalité du projet économique et social dans les communautés. Cela a limité la légitimité perçue pour parler de RSE, à l'exception des certains projets, par exemple le projet CQCM (qui permet de rassembler plusieurs familles des coopératives et défendre leurs intérêts à l'échelle nationale) et quelques initiatives salutaires de la Coop fédérée. Le lien entre expériences coopératives des consommateurs, producteurs, financeurs, chercheurs, juristes, etc., semble s'être distancié.

Même si toute entreprise est une tentative de conciliation de champs d'intérêt qui peuvent apparaître divergents, les coopératives ne semblent pas avoir résisté à la schizophrénie ambiante, qui nous amène à vouloir optimiser successivement nos positions d'acheteurs, de producteurs, d'investisseur ou d'épargnant, sans véritable conscience du lien entre ces positions [...]. Une rupture de lien fait que les expériences ne se consolident pas les unes par rapport aux autres. On ne sait pas coopérer entre

coopératives » [...]. Il y a peu d'échange ou d'entraide entre coopératives, et une coopérative seule ne dispose pas de l'impact ou de la légitimité suffisante pour revendiquer une vision politique forte sur l'ensemble des domaines économiques, sociaux et environnementaux (Gouil, 2012).

2.2.2.5 L'impact des coopératives sur la culture et la vie associative locale

Le Larousse français définit la culture comme un « enrichissement de l'esprit par des exercices intellectuels » ou les « connaissances dans un domaine particulier »⁷³. Alors, la vie associative est la participation d'une personne à une organisation sociale locale comme les clubs sociaux et les groupes de défenses des droits de l'homme (Fougeyrollas et coll., 1998). Cependant, la contribution des coopératives à la culture et à la vie associative locale se fait à l'aide des programmes de commandites. « Les différentes lois sur les coopératives reconnaissent ce que l'on peut appeler les ristournes collectives, i.e. la possibilité pour la coopérative de consacrer une partie de ses revenus au soutien des projets et initiatives des différentes associations œuvrant au mieux-être des communautés et de leurs composantes » (Leclerc, 2010, p. 15).

Prenons par exemple certaines activités de donation, de commandite et de mécénat de la Coop fédérée durant l'exercice 2013. La Coop fédérée (y compris sa filiale Olymel) a dépensé 1,2 million de dollars afin d'encourager par des dons et des commandites des organisations et événements, dans la valorisation de l'agriculture, le sport, la santé et le soutien aux défavorisés. De plus, elle a donné la moitié des 651 000 \$ aux jeunes bénéficiaires du Fonds coopératifs d'aide à la relève agricole (Coop fédérée, 2013).

Mais l'entreprise coopérative est une organisation difficile à gérer en raison de sa double structure association/entreprise, de son mode de décision démocratique et de

⁷³ En ligne (consulté le 20 août 2014) : < <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/culture/21072> >.

ses défis à bien intégrer tous les acteurs de l'organisation (Bouchard et coll., 2003). À titre d'exemple, certaines coopératives éprouvent encore des difficultés à suivre les orientations coopératives et à vérifier l'application sur le terrain des décisions prises par leur conseil d'administration ; 15 % des membres ne connaissent pas l'existence des états financiers et un autre tiers n'en fait pas la demande. Ce scénario explique qu'il est difficile pour une entreprise collective de mettre à profit ses revenus pour le bien-être de la communauté (Côté et Boulva, 2000). De même, lorsque les orientations de la coopérative sont définies sans perspective de changement social, elles peuvent ne pas correspondre aux valeurs de l'entrepreneur. Alors, c'est « l'identité » qui est menacée (Malo, 2001). Et le « risque que les entreprises les mieux dotées sur le plan des moyens d'action et de communication se positionnent en leaders de la RSE n'échappe pas aux coopérateurs, qui peuvent craindre que les voix dispersées des coopératives ne soient guère audibles » (Grouil, 2012).

La banalisation du mouvement coopératif par la saisie d'un discours sur le but social et l'éthique environnementale par les entreprises capitalistes les plus puissantes est d'autant plus maléfique qu'elle peut apparaître pour certaines coopératives comme une forme de reconnaissance inerte de leurs propres convictions et engagements (Gouil, 2012). Le marketing s'est prescrit comme un formidable instrument de construction de légitimité pour l'entreprise : « contrairement au Prince de Machiavel, le Prince moderne est un démocrate : pour lui il s'agit moins de l'emporter par le tranchant des armes que de persuader par les fleurs de la rhétorique. Par l'étude de marché et le sondage d'opinion, il ôte les mots de la bouche du public pour produire le langage légitimant qu'il lui renverra à travers les mass media » (Laufer et Paradeise, 1982). De ce fait, dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise malgré la conviction des personnes qui travaillent et participent dans cette fonction marketing, le discours inadéquat des capitalistes considéré comme un instrument de défense dans un modèle économique dominant, mais fortement remis en cause, peut également amener les coopérateurs à abandonner leurs outils d'évaluation pour

adopter des outils de mesure présentés comme universels (Gouil, 2012). Ainsi, lorsque l'identité est défaillante, l'éducation serait une stratégie pour renforcer et la confiance serait un élément stratégique de compétitivité (Mendez et Richez-Batesti, 2000 cités par Bouchard et coll., 2003).

2.2.3 La performance environnementale des coopératives

Le dictionnaire de l'environnement définit la performance environnementale comme les résultats « mesurables du SME d'un organisme, en relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux »⁷⁴. Et elle constitue « le résultat de la gestion des caractéristiques environnementales du produit par le fabricant, comme il ressort de son dossier de documentation technique »⁷⁵. Alors, « il est difficile de reprocher à des coopératives fondées avant même l'apparition de la notion de pollution de ne pas avoir inscrit la préoccupation de préservation de l'environnement biophysique dans leurs statuts originels » (Gouil, 2012, p. 6).

De même, indique Blanc (2008), le statut coopératif ne spécifie aucune obligation vis-à-vis de l'environnement. Et il est incontestable que les débats sur la dimension environnementale des coopératives semblent être plus ouverts, car sur cette dimension, les coopératives ne disposent d'aucune avance sur les autres types d'organisations économiques, sinon peut-être une question plus affirmée, dans les principes de l'intérêt général (Gendron, 2011). En revanche, « la sensibilité

⁷⁴ En ligne (consulté le 22 août 2014) :

« http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/performance_environnementale.php4 ».

⁷⁵ Directive 2005/32/CE du Parlement européen et du Conseil du 6 juillet 2005 établissant un cadre pour la fixation d'exigences en matière d'écoconception applicables aux produits consommateurs d'énergie et modifiant la directive 92/42/CEE du Conseil et les directives 96/57/CE et 2000/55/CE du Parlement européen et du Conseil.

environnementale est souvent intégrée dans des projets coopératifs plus récents. Plus remarquable encore, de nombreuses équipes et organisations travaillant directement sur la protection de l'environnement ou la recherche d'énergie renouvelable ont délibérément choisi de se doter de statuts coopératifs » (Grouil, 2012, p. 6). En effet, pour comprendre concrètement la performance environnementale des coopératives, nous décrirons l'impact des leurs activités dans les domaines de l'optimisation de la consommation d'énergie, l'optimisation de la consommation d'eau, l'optimisation de tri-déchets et la qualité des systèmes et des produits.

2.2.3.1 L'impact des coopératives dans l'optimisation de la consommation d'énergie

La coopérative consomme de l'énergie pour l'éclairage et le chauffage des bâtiments, mais aussi pour le fonctionnement des équipements d'exploitations industriels. Cependant, 97 % de l'énergie du Québec provient de l'hydroélectricité. Même si cette énergie est moins polluante que les énergies fossiles, elle demande d'énormes investissements en infrastructures et modifie les paysages et l'écosystèmes dont dépendent la population. Ainsi, il est important de réduire la consommation d'énergie à la source et de privilégier les sources d'énergies renouvelables (FCFQ, 2014).

Selon Leclerc (2010), certains producteurs ont choisi de s'organiser en coopérative pour mieux gérer leurs impacts environnementaux. C'est le cas des membres de la Récolte de Chez Nous, une coopérative constituée par un groupe d'une trentaine d'agriculteurs du Sud-Est du Nouveau-Brunswick. Ces derniers ont misé sur l'agriculture de proximité afin de réduire les émissions des gaz à effets de serre générés par les transports d'aliments.

D'autres utilisent des procédés d'agriculture raisonnée⁷⁶ et biologique⁷⁷ pour réduire la consommation d'énergie. Par exemple, la coopérative Tournesol au Québec loue 4,7 hectare pour effectuer une production biologique.⁷⁸ Les Coopératives de mise en marché de Godefroy de Bécancour⁷⁹ effectuent les activités de mise en commun d'équipements de production pour réduire les coûts et réaliser des courts circuits. En 2007, le Mouvement québécois des coopératives d'habitation a mis sur pied le programme *Coops efficaces* pour appuyer gratuitement les coopératives et leurs membres dans une démarche de réduction des coûts de facture d'électricité et de gaz. Le programme a permis à 430 coopératives de bénéficier de remises financières par la société d'électricité Hydro-Québec et d'améliorer leurs éclairages. Il a permis aussi de remplacer 64 105 thermostats au Québec et de réaliser des économies d'énergie de 16,3 GWh, ce qui représente la consommation annuelle de 736 résidences unifamiliales (CQCH, 2012). Et la Coopérative funéraire de l'Abitibi-Témiscamingue a effectué une planification de la crémation trois jours par semaine en maximisant l'utilisation du four et en minimisant les pertes équivalentes à 8-10 crémations par semaine. Cela représente des économies de plus de 7 000 \$ par année en coûts directs de gaz (FCFQ, 2014). Le CQCM mise sur les filières énergétiques dans le secteur agricole et forestier portées par deux réseaux coopératifs pour la mise œuvre des énergies vertes au Québec (Favreau, 2014). De ce fait, dans la filière énergétique agricole, la Coop fédérée a signé un accord de partenariat en 2012 avec *Prairie Bio Energy* (l'entreprise la plus avancée dans le domaine de la biomasse au Canada). Ce partenariat permettra à la Coop fédérée de devenir un leader canadien dans la

⁷⁶ Par une « utilisation judicieuse des fertilisants (analyses de sol, analyses foliaires), utilisation minimale des pesticides, travail réduit du sol » (Billard et Pascal 2012).

⁷⁷ Elle permet de « maintenir la fertilité du sol avec des intrants naturels (fumiers, engrais verts), utilisation de pesticides de source naturelle, méthode culturale, travail minimum du sol » (*idem*).

⁷⁸ En ligne (consulté le 30 août 2014) : < <http://www.fermetournesol.qc.ca/fr/a> >.

⁷⁹ En ligne (consulté le 31 août 2014) : < <http://www.marchegodefroy.com/index.php?page=accueil> >.

valorisation de la biomasse agricole⁸⁰. Et à cela s'ajoute un investissement de 1,2 milliard de dollars pour la construction d'une usine de production d'urée (engrais azoté) à Bécancour, en partenariat avec la coopérative *Indian Farmers Fertilizer Cooperative* (IFFCO) et en collaboration avec Investissement Québec. Et dans la filière énergétique forestière, sous la perspective de l'expression « Biomasse 2025, une vision pour le Québec », la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF), la Fondation CSN, Nature Québec, Solidarité rurale du Québec, l'UPA, la Coop fédérée et la FQMQ se sont engagés pour la construction de chaufferies institutionnelles (hôpitaux, écoles, etc.) afin de diversifier l'approvisionnement en plaquettes forestières ou granulés et la vente de l'énergie à partir des chaufferies appartenant aux coopératives (Favreau, 2014).

D'autres efforts sont à signaler dans les autres filières énergétiques, par exemple celle de l'énergie éolienne qui, au début du XXe siècle, fournissait des énergies mécaniques dans des fermes pour pomper de l'eau et produire de l'électricité (Lease, et Théberge, 2005). À titre d'exemple, l'initiative de la coopérative d'énergie éolienne gérée par les gens du milieu rural aux États-Unis⁸¹. Idem pour la coopérative de solidarité de la MRC du Lac Saint-Jean : Val-Éco⁸², concernant la réalisation d'un projet de production de 24 MW d'électricité.

Autres exemples dans le domaine de l'énergie solaire : la captation de la chaleur pour chauffer l'eau ou l'air (thermique), la transformation des rayons en électricité

⁸⁰ « Les biomasses agricoles servant à la production d'énergie peuvent être soit des résidus des cultures, des déjections animales ou même des cultures dédiées à cet usage. Divers procédés sont utilisés pour exploiter l'énergie des biomasses, par exemple la combustion directe, la digestion anaérobie, le traitement chimique et la fermentation. Différents produits d'énergie en résultent : la chaleur, l'électricité, le biogaz, le bioéthanol, le biodiesel, ou même l'hydrogène » (2005, p. 2-3 ; Lease et Theberge, 2005).

⁸¹ En ligne (consulté le 2 septembre 2014) :

⟨ <http://www.ourwind.org/windcoop/> ⟩ ;

⟨ <http://www.eere.energy.gov/windandhydro/windpoweringamerica/> ⟩.

⁸² En ligne (consulté le 2 septembre 2014) : ⟨ <http://www.val-eo.com/index.php> ⟩.

(photovoltaïque) et l'utilisation des rayonnements pour produire de la vapeur afin d'alimenter une turbine électrique (hybride) (Billard, 2012). En effet, dans cette filière, les coopératives sont à la fois des travailleurs (installateurs des panneaux solaires), des producteurs (propriétaires de panneaux solaires) et de consommateurs d'énergie solaire. C'est le cas d'une coopérative de travailleurs spécialisés dans la construction des maisons écoénergétiques par l'utilisation de l'énergie solaire au Nouveau-Brunswick (la coopérative d'énergie Green Coop⁸³) ainsi qu'une coopérative de producteurs située au sud-ouest de l'Ontario (la coopérative Agrisolar⁸⁴, laquelle réunit 1 000 propriétaires de terres, en majorité des agriculteurs). Enfin, dans la mise en œuvre des énergies renouvelables par les coopératives dans le monde, l'Allemagne demeure le meilleur exemple à suivre. Elle détient aujourd'hui 650 coopératives d'énergies renouvelables (trois fois plus qu'en 2010), et les coopératives, les municipalités et les agriculteurs détiennent 51 % des installations électriques (Favreau, 2014).

Mais les coopératives qui effectuent des activités dans le domaine environnemental ne peuvent prétendre être concrètement des acteurs du développement durable que si elles appliquent dans leur gestion une véritable dimension écologique (Degrelle, 2007). Également, elles « n'ont pas d'antériorité précise dans le domaine de la préservation de l'environnement biophysique » (Gouil, 2012, p. 5). L'importance de l'environnement est venue après l'émergence des coopératives ; donc, elles n'ont pas une vision précise de leur rôle dans le domaine de la préservation de l'environnement. En effet, cette faiblesse préjudiciable est due à la prise en compte des parties prenantes extérieures à la coopérative. Elle se traduit par le fait que la spécialisation sur une activité autour des intérêts d'une seule partie prenante contribue à un risque

⁸³ En ligne (consulté le 2 septembre 2014) : < <http://www.energgreen.coop/> >. ⁸⁴ En ligne (consulté le 2 septembre 2014) : < http://www.gironde.fr/upload/docs/application/pdf/2008-05/guide_usage_eau_collectivites.pdf >.

⁸⁴ En ligne (consulté le 2 septembre 2014) : < <http://www.agrissolar.coop> >. ⁸⁵ En ligne (consulté le 3 septembre 2014) : < http://www.gironde.fr/upload/docs/application/pdf/2008-05/guide_usage_eau_collectivites.pdf >.

de banalisation de nombreuses coopératives (Gouil, 2012). En revanche, les recherches de Kessari, Rivière-Giordano et Temri (2012) affirment que les résultats de l'échelle de mesure des pratiques responsables par pilier pour les coopératives et les autres entreprises dans l'amélioration des performances des postes « énergie » sont évalués à un score de 32,4 % contre 30,8 % pour les autres formes d'entreprises.

En somme, d'un point de vue de l'optimisation de la consommation d'énergie, la coopérative contribue de manière active à la préservation de l'environnement. Mais elle est toutefois différenciée par le fait de la prise en compte de parties prenantes extérieures.

2.2.3.2 L'impact des coopératives dans l'optimisation de la consommation d'eau

Le Conseil général de la Gironde (2007, p. 7) précise que « l'eau est un élément omniprésent de notre vie quotidienne, elle satisfait différents usages : alimentaire, industriel, agricole, ludique »⁸⁵. Selon Jean Charest,⁸⁶ l'eau demeure la plus grande richesse des ressources naturelles au Québec. Elle occupe près de 10 % du territoire et représente 3 % de l'eau douce renouvelable de la planète. Et pour Environnement Canada, les « Québécois font partie des plus grands consommateurs d'eau potable au monde. Il en coûte au Québec 1,51 \$ en moyenne pour produire, distribuer, collecter et traiter un mètre cube d'eau ».⁸⁷ Par ailleurs, dans son rapport publié en 1995, la Banque Mondiale estimait que 80 pays, représentant 40 % de la population mondiale, souffraient de sérieux problèmes de pénurie d'eau. Et la communauté internationale, par l'intermédiaire de ses objectifs de Développement du millénaire décidés à

⁸⁵ En ligne (consulté le 3 septembre 2014) :

⟨ http://www.gironde.fr/upload/docs/application/pdf/2008-05/guide_usage_eau_collectivites.pdf ⟩.

⁸⁶ Gouvernement du Québec (2011).

⁸⁶ Gouvernement du Québec (2011).

⁸⁷ Gouvernement du Québec (2011).

l'assemblée générale des Nations unies en 2000 et à Johannesburg en 2002, s'est mobilisée depuis des années pour réduire de moitié, d'ici 2015, la proportion de la population qui n'a pas d'accès durable à l'eau. Mais les conséquences pour l'environnement et la population « sont de plus en plus préoccupantes » (CGG, 2007).

L'alternative durable de gestion de la consommation d'eau, telle que décrite selon l'approche de l'*Agenda 21* approuvée à Rio en 1992 et reprise dans les déclarations de Paris, La Haye, Johannesburg et Kyoto, consiste en une gestion de la demande par la maîtrise des consommations agricoles, domestiques et industrielles. L'alternative durable doit permettre de diminuer les pertes et gaspillages tout en valorisant, d'un point de vue économique et financier, chaque unité d'eau consommée. Donc, si les coopératives consomment des quantités d'eau considérables pour l'usage agricole, industriel, et résidentiel, quels sont leurs impacts sur l'optimisation de la consommation d'eau ?

Les secteurs coopératifs traditionnels sont préoccupés par les problèmes environnementaux. L'exemple de la Coopérative des pêcheurs de l'Île située à Lamèque au nord-est du Nouveau-Brunswick peut illustrer ces pratiques. En coopération avec l'Institut de recherche sur les zones côtières affilié à l'Université de Moncton, la coopérative a effectué un virage important dans la gestion de l'optimisation de l'eau. Et au cours des récentes années, elle a effectué un investissement au coût de 3,5 M \$ par la mise en place d'un système de traitement des eaux usées (*Dissolved Air Flotation System*). Celui-ci permet d'agglomérer les solides en suspension, et une fois que ces solides ou protéines sont récupérés, ils peuvent être utilisés dans la production de farine et d'autres produits dérivés (Leclerc, 2010). Et la coopérative dépense annuellement 250 000 \$ pour la maintenance de ce programme, mais tire des revenus des produits issus de la récupération des déchets (Chouinard et coll., 2009). De même, la Coop fédérée, par l'intermédiaire de sa filiale Viandes Olymel dans les usines d'abattage et de transformation de la viande, a instauré des mesures d'économie d'eau par la

réduction à la source ou par le recyclage de l'eau, et l'optimisation de la récupération des sous-produits du porc et de la volaille. Cela a permis une amélioration du traitement des eaux usées, ce qui a fait mériter à l'usine Olymel de Vallée-Jonction le premier prix du *Gala des Fidélides* 2002 pour ses efforts de minimisation de l'impact de ses opérations sur l'environnement⁸⁸.

D'autres initiatives de coopératives dans la gestion de la réduction de la consommation d'eau peuvent être signalées, par exemple celles des coopératives funéraires des Deux-Rives et de l'Abitibi-Témiscamingue : l'une pour avoir remplacé toutes ses toilettes par des modèles à faible débit d'eau et l'autre pour avoir revu son laboratoire en fonction de l'économie d'eau potable (FCFQ, 2014). Enfin, le résultat des études de Kessari, Rivière-Giordano et Temri (2012) confirme ce constat : l'amélioration des performances des postes « Eau » de 108 coopératives et d'autres formes d'entreprises a permis de conclure que les coopératives sont évaluées à 59,7 % contre 28,8 % pour les autres formes d'entreprise.

Mais toutes « les entreprises d'économie sociale n'ont pas nécessairement des comportements qui favorisent l'environnement » (Gendron et coll., 2001, p. 27). De même le concept de l'environnement ne fait pas partie du modèle coopératif (Charbonneau, 2013) : il est apparu à une époque où la réflexion sur les préoccupations environnementales n'étaient pas à l'ordre du jour. De ce fait, une première tentative d'amendement du 7^e principe coopératif⁸⁹ avorta en 2011 à Cancun parce que la précision du rôle des coopératives dans la « promotion d'une gestion responsable des ressources naturelles pour garantir l'équilibre écologique et le bien-être hu-

⁸⁸ Coop fédérée. En ligne (consulté le 3 juillet 2014) :

« <http://www.90.lacoop.coop/entreprise-reseau/demarche-environnementale/initiatives> ».

⁸⁹ « Les coopératives contribuent au DD de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres » (ACI, 2010).

main »⁹⁰ a été mise en réserve en raison du principe coopératif expliquant les préoccupations écologiques à travers le concept du DD. Enfin, l'amendement fut débattu à nouveau à Manchester en octobre 2012 et il a été adopté à 69,14 %⁹¹ (Chalette, 2013).

2.2.3.3 L'impact des coopératives dans l'optimisation du tri des déchets

Le glossaire de Recyc-Québec précise que le déchet représente une matière résiduelle destinée à l'élimination⁹². Et le tri des déchets consiste à trier les déchets selon leur nature pour faciliter leur traitement (recyclage, compostage, valorisation énergétique, etc.)⁹³. Cependant, le volume de déchets produits chaque année au plan international est en hausse étant donné, entre autres, la croissance démographique, l'augmentation de la consommation et l'émergence des pays asiatiques (FCFQ, 2014). Et les opérations de tri, de recyclage et la valorisation des déchets répondent aujourd'hui, dans une perspective à long terme, à des enjeux incontournables aux plans international et local, à savoir : l'économie des matières premières (ou d'énergie) et leur sécurité d'approvisionnement, l'atténuation du réchauffement climatique, la préservation de la santé des hommes, la protection de l'environnement et des écosystèmes, le développement industriel des technologies (Ademe, 2011), alors que les coopératives produisent une quantité non négligeable de déchets en conséquence de la production de biens et services. Mais un certain nombre d'initiatives est possible pour permettre la réduction à la source des déchets, la récupération et le réemploi, le recyclage et la valorisation (FCFQ, 2014). Cependant, quel est l'impact des coopératives dans l'optimisation du tri des déchets ?

⁹⁰ ACI, 2011.

⁹¹ ACI, 2012.

⁹² En ligne (consulté le 5 septembre 2014) :

⟨ http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/client/fr/rubriques/glossaire_imprimable.asp ⟩.

⁹³ En ligne (consulté le 5 septembre 2014) :

⟨ <http://www.futura-sciences.com/magazines/environnement/infos/dico/d/developpement-durable-tri-selectif-5723/> ⟩.

Les coopératives jouent un rôle significatif dans le recyclage et la valorisation des déchets. En effet, l'exemple de la Coopérative Cowichan Bio-Diesel⁹⁴ et celui de Vancouver Biodiesel⁹⁵ concernant la distribution du biodiésel provenant à 100 % du recyclage d'huile de cuisson justifie bien ces pratiques. Dans la même logique, les multiples projets novateurs de la valorisation de la biomasse par la Coop fédérée justifient ces faits, par exemple :

- La litière superabsorbante à base de paille baptisée *Super Straw* mise au point dans l'usine de Biovalco.
- L'installation d'une chaudière multicomcombustible *Blue Flame* pour produire de la chaleur au Centre de développement bioalimentaire du Québec (à Lapocatière) par diverses sources de résidus : forestiers, copeaux de bois, sciures, écorces, etc.
- L'usine de valorisation de la biomasse au Québec.
- L'industrie du bioraffinage qui comprend la transformation et l'intégration de la biomasse non alimentaire (résidus de culture et d'activités de transformation, cultures dédiées telles que le panic érigé, etc.) dans la fabrication d'une variété de bioproduits (Depuis, 2014).

Enfin, les résultats des recherches de Kessari, Rivière-Giordano et Temri (2012), sur le plan de l'amélioration des performances du poste « Déchets » entre les coopératives et les autres formes d'entreprises concluent que les coopératives sont évaluées à 65,5 % et les autres formes d'entreprises à 44,9 %. Mais les statuts juridiques des coopératives ne prennent pas en compte la gestion des risques

⁹⁴ En ligne (consulté le 9 octobre 2014) : < <http://www.smellbetter.org/> >.

⁹⁵ En ligne (consulté le 10 septembre 2014) : < <http://vancouverbiodiesel.org/> >.

(prévention et précaution), les externalités environnementales négatives résultant des activités agricoles (Carriou et coll., 2006).

2.2.3.4 La qualité des produits et système des coopératives

La notion de qualité vient du taylorisme., c'est-à-dire un mouvement qui prône la « meilleure façon de produire », et le système qualité est constitué de l'ensemble des documents mis en place pour la gestion de la qualité (par exemple les documents relatifs à l'organisation, les actions, les procédures et les moyens mis en œuvre pour que la qualité soit atteinte). Ceux-ci peuvent être : la démarche qualité, les certifications et normes, les réglementations, les référentiels qualité et le manuel qualité⁹⁶.

Les coopératives illustrent bien une préoccupation de garantir la qualité en mettant en œuvre dans leurs établissements des normes de certifications ISO 9002⁹⁷, mais aussi au niveau des fournisseurs. À titre d'exemple, la Confédération française de la coopération agricole a initié le programme d'assurance qualité *Agri confiance*⁹⁸ qui prend en considération la relation adhérent/coopérative. Ce programme s'inscrit dans la démarche ISO 9002. Et les coopératives qui s'engagent dans les démarches de la certification sont mieux outillées pour garantir un suivi de la qualité et de la traçabilité tout au long de la chaîne de transformation, depuis l'amont agricole jusqu'aux ateliers de transformation (Gagnon, 2001). De même, la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (qui regroupe 62 coopératives d'alimentation comptant 140 000 membres consommateurs) a développé et mis en œuvre le « label

⁹⁶ En ligne (consulté le 12 septembre 2014) :

« <http://qualite.comprendrechoisir.com/comprendre/systeme-qualite> ».

⁹⁷ « La norme ISO 9002 est un modèle pour l'assurance de la qualité en production, l'installation et le service après-vente. Les fournisseurs assurent les processus de fabrication ou de prestation de service » (Gagnon, 2001 p. 24)

⁹⁸ Coopération française de la coopération agricole (1992), *Guide intersectoriel des coopératives agricoles*, CFCA – Programme Agri Confiance, Paris, 51, p. 39.

Saveur d'ici » qui « assure une relation directe entre les produits locaux et les consommateurs en réservant des espaces sur les tablettes des coopératives d'alimentation » (CQCM, 2011). La Coop fédérée a développé et mis en œuvre le programme intitulé *Porc certifié La Coop*.⁹⁹ Et la Coopérative des producteurs de sirop d'érable Citadelle¹⁰⁰ a mis en œuvre le sceau *100 % Coop de Citadelle* uniquement apposé sur les gammes de produits vendus dans les coopératives d'alimentation à l'international. Ce sceau signifie que du « producteur jusqu'au consommateur, le produit passe uniquement entre des mains coopératives »¹⁰¹.

La coopérative est présente comme un système « naturel » de gestion de la qualité par la cohésion qu'elle instaure entre les différents intervenants de la chaîne de production. À l'opposé, les entreprises capitalistes s'inspirent des modes de management virtuels pour susciter l'initiative des ressources humaines et leur adhésion aux projets par l'intégration de certains éléments externes nécessaires à la production tels que l'informatique. Et la gestion de la coopérative s'explique par l'impact de l'enracinement de ses activités dans son milieu : les sociétaires étant des gens du milieu, ils réagissent en interaction avec leur environnement. Et la finalité de la coopérative comme système n'a pas de barrière entre elle et son milieu, car elle englobe le milieu et constitue la schématisation systémique¹⁰².

⁹⁹ « L'application rigoureuse du programme Porc certifié La Coop et l'étroite collaboration avec les activités d'abattage et de transformation s'avèrent essentielles pour témoigner de notre crédibilité et de la qualité de nos produits sur les marchés particuliers » (Blanchette, 2014).

¹⁰⁰ En ligne (consulté le 13 septembre 2014) :

« <http://www.erable.ca/general/propos/nos-leaders-creatifs/citadelle> ».

¹⁰¹ Cossette (2014).

¹⁰² L'approche systémique considère que l'efficacité de la gestion d'une entreprise réside dans la qualité du cycle « action vers l'objectif – information et analyse des résultats – mesures correctives éventuelles » et les entreprises sont comme des systèmes formés par « un ensemble dans lequel des intrants sont combinés par un procédé quelconque dans le but de les transformer en produit » et dont la finalité est de mettre en contact d'autres systèmes, des personnes ou des organisations qui représentent son milieu externe (Gagnon, 2001).

Peter Davis (cité par Gagnon, 2001) précise que la qualité devrait être le critère d'évaluation de la gestion coopérative parce que le ratio de rentabilité ne s'applique pas dans une coopérative. La qualité représenterait ses caractéristiques fonctionnelles, elle comprendrait la valeur ajoutée qui a le sens d'une garantie de l'application des valeurs coopératives. Cependant, pour le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, les « produits coopératifs sont distinctifs. Ils découlent d'un acte de solidarité des producteurs agricoles au sein de leur entreprise. Ils sont produits dans une organisation qui applique une gouvernance démocratique et les revenus générés par les produits coopératifs sont redistribués sur une base équitable » (CQCM, 2011, p. 13). Mais les résultats de la recherche de Kessari, Rivière-Giordano et Temri (2012) précisent que les coopératives avouent être insuffisamment inscrites dans une démarche de certification ISO 14000.

2.3 La performance des entreprises privées à but lucratif

Dans le rapport de mission pour clarifier et promouvoir la responsabilité sociétale des entreprises sous la demande du Ministère du travail, de l'emploi et de la santé de la France, Sophie de Menthon déclarait : « L'entreprise est au cœur d'un monde qui fait face à des crises multiples (économiques, sociales, environnementales), et à de profondes mutations de nos modes de vie et du "vivre ensemble" »¹⁰³. Dans cette perspective, il serait intéressant de retrouver l'équilibre des trois piliers du développement durable des entreprises à but lucratif dans les racines de la RSE ainsi que dans les multiples applications de ses activités. Par conséquent, nous chercherons à comprendre la performance des entreprises privées à but lucratif en décrivant dans un premier temps la performance économique, puis la performance sociale ainsi que la performance environnementale.

¹⁰³ En ligne (consulté le 14 septembre 2014) :
 < http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_final_RSE.pdf >.

2.3.1 La performance économique des entreprises privées à but lucratif

Le terme « économie » vient de racines grecques et signifie « les règles de la maison » (Lafleur et Merrien, 2012). Il s'agit de la relation des activités de production, de distribution, d'échange et de consommation pour améliorer les conditions de vie (Petrolla, 2007). Et le capitalisme comme mode de fonctionnement des entreprises privées à but lucratif s'identifie au système où le propriétaire des capitaux, sans être entrepreneur, ni travailleur, détient le pouvoir décisionnel dans l'entreprise et détient toute la richesse produite par l'entreprise. Il est devenu aujourd'hui la base quasiment unique de l'économie (Braudel, 1993). Mais selon la littérature managériale, depuis des décennies, il a fait l'objet de nombreuses critiques de la part de différents penseurs, et celles-ci s'articulaient autour de deux points :

- Le premier point concerne le rôle du capital. Les pionniers de Rochdale, promoteurs des coopératives, reprochaient au système capitaliste d'accorder aux seuls détenteurs de capitaux tous les bénéfices de l'entreprise grâce seulement à leurs investissements financiers sans qu'ils participent réellement à la création de la richesse. Ils spéculaient que ce n'est pas dans le capital que se situe la vraie richesse d'une nation, mais dans le travail (les coopératives du travail, du point de vue de l'école française) ou dans la consommation (les coopératives de consommation, du point de vue de l'école anglaise). Et ils dénonçaient ainsi les revenus sans capital (coopérative de travail) « ou le fait que les intermédiaires facturent une surcharge aux prix des produits sans que ceux-ci n'ajoutent une réelle valeur au produit (coopérative de consommateurs) »¹⁰⁴.

¹⁰⁴ Lafleur (2012).

- Et le deuxième point s'articulait autour de l'organisation du changement. Il s'agissait de la réflexion sur la meilleure forme possible d'organisation pour mener les changements nécessaires à la solution des problèmes du développement (Lafleur, 2012).

Cependant, les différentes solutions proposées aux problèmes du développement peuvent être regroupées autour de trois écoles :

- La première école porte sur la défense des droits des travailleurs par le moyen de l'organisation syndicale. Celle-ci décriait la situation de précarité dans laquelle vivait la classe ouvrière malgré la richesse des industriels et de la classe bourgeoise ; on dénonçait l'exploitation de l'homme par l'homme. Pour l'organisation syndicale, seule une révolution de la classe laborieuse pouvait renverser la tendance, et il n'était pas question de se fier aux gouvernements en place, ni aux détenteurs de capitaux. Mais il s'agissait de prendre en main eux-mêmes leur propre développement à travers la création d'une organisation entrepreneuriale qui reposait sur la solidarité tout en permettant à tout un chacun, dans une dynamique démocratique, de participer au développement (Lafleur, 2012).
- La deuxième école prônait les changements politiques majeurs de la société par une organisation politique de type socialiste (Lafleur, 2012). Celle-ci fut influencée par la pensée du socialisme et du christianisme social depuis le XIXe siècle, laquelle pensée reprochait à l'entreprise privée à but lucratif de faire primer ses intérêts égoïstes au détriment de l'intérêt général, en répartissant inégalement la richesse créée par l'entreprise au profit des capitalistes et au détriment des salariés. On lui reprochait également son influence

sur la politique à travers la manipulation de certains chefs d'État ainsi que la promotion de l'impérialisme, du colonialisme et de la guerre (Gorz, 1973).

- Et une troisième école (celle du coopérativisme) suggérait une solution entrepreneuriale, soit l'organisation coopérative (Lafleur, 2012).

En bref, pour comprendre la portée des entreprises privées à but lucratif dans la relation avec les parties prenantes pour une meilleure amélioration des conditions de vie et le bien-être de la société, il convient de décrire l'impact économique de leurs activités sur le plan du développement du tissu économique territorial, de la création de la richesse et de la productivité.

2.3.1.1 L'impact des entreprises privées sur le développement du tissu économique territorial

Les entreprises capitalistes ont un lien économique intense avec le milieu local (Boutin et Debailleul, 2001). Celui-ci résulte des retombées économiques directes¹⁰⁵, indirectes¹⁰⁶ et induites¹⁰⁷ de l'activité de production et transformation des produits (UPA, 2009). Cependant, l'impact des activités des entreprises capitalistes dans le développement du tissu économique local peut être décrit sous les dynamiques de la croissance économique territoriale, la compétitivité économique et l'exclusion économique.

¹⁰⁵ Elle représente les emplois créés, la valeur ajoutée directe (la contribution des entreprises au produit intérieur brut du territoire) et l'énumération de l'ensemble des facteurs de productions (salaire, charge sociale, etc.) (UPA, 2009).

¹⁰⁶ « Les retombées économiques indirectes sont celles qui résultent des achats de biens et services entre les entreprises. Par exemple, l'entreprise agricole qui achète des fertilisants crée un impact indirect. Par ailleurs, les achats faits par le vendeur d'engrais pour qu'il puisse effectuer ses opérations, tels l'achat d'essence, d'assurances, etc., représentent aussi des impacts indirects » (UPA, 2009, p. 4)

¹⁰⁷ « Les retombées économiques induites sont générées par les dépenses des consommateurs (agriculteurs, ouvriers agricoles, travailleurs d'usines de transformation, camionneurs, etc.) » (UPA, 2009, p. 5).

La croissance économique territoriale

Les entreprises capitalistes constituent les moteurs efficaces de la croissance économique et les vecteurs d'applications et de diffusions de l'innovation technique (Romer, 1990 ; Mankiw et coll., 1992 ; Swan, 1956). La croissance économique est l'augmentation continue de la quantité et de la qualité des biens et des services produits chaque année dans une zone géographique, et elle est liée à l'augmentation de la productivité du travail et du capital (Perroux, 1990). Les néoclassiques utilisent les facteurs de production et de progrès technique pour expliquer la croissance : « L'impulsion fondamentale qui met et maintient la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle – tous éléments créés par l'initiative capitaliste » (Schumpeter, 1951).

Cette impulsion des entreprises capitalistes dans le secteur agroalimentaire québécois est caractérisée par les retombées économiques directes. Celles-ci sont évaluées à 84 028 emplois directs issus de la production et de la transformation agricoles et à 7,4 milliards de PIB conjugué. Les retombées économiques indirectes, « c'est-à-dire les emplois et le PIB associés aux fournisseurs du secteur agricole (tels les fournisseurs de soins vétérinaires, d'engrais, de pesticides, etc.) », sont évaluées à 41 601 emplois et à 2,8 milliards \$ de PIB. Et les retombées induites constituées « par les emplois et le PIB générés par les dépenses des consommateurs qui travaillent dans le secteur agricole (agriculteurs, ouvriers agricoles, travailleurs d'usines de transformation, camionneurs » sont évaluées à hauteur de 48 656 emplois et 2,8 milliards \$ de PIB (UPA, 2009).

Également, la réalisation d'investissements importants engendrent l'augmentation des rendements. Comme l'illustre Statistique Canada (2007a), « le capital par entreprise (sans quota) est passé de 17 000 \$ en 1961 à 865 164 \$ en 2006, une augmentation de

près de 50 fois. Les recettes monétaires par entreprise ont suivi une trajectoire similaire, passant de 4 359 \$ à 202 060 \$ », et tous ces efforts sont couronnés par des investissements en immobilisations des producteurs agricoles évalués à 624,8 M \$ (sans quota) (MAPAQ, 2008a).

Par ailleurs, les liens économiques des petites et moyennes fermes sont plus avancés avec le milieu local que les grandes entreprises agricoles (Boutin et Debailleul, 2001). Les petites et moyennes fermes « s'approvisionnent davantage localement, leurs dépenses sont réinvesties à l'intérieur de la communauté, principalement en salaires, contrairement aux grandes fermes dont les dépenses pour l'achat d'équipements de pointe et de produits chimiques bénéficient plutôt aux multinationales agrochimiques, situées à l'extérieur de la région » (Équiterre, 2005, p. 28). Et une étude réalisée par la *New Economic Foundation* à Londres a démontré que 10 livres dépensées dans une entreprise locale représente un investissement de 25 livres dans l'économie locale, comparativement à 14 livres si cette même somme d'argent est dépensée dans un supermarché¹⁰⁸.

Mais dans la littérature managériale, plusieurs auteurs ont critiqué le concept de la croissance économique de « la valeur et l'évolution de l'agrégat PIB » et les effets de la croissance économique. Selon Henri Lepage, « Le mot croissance n'est donc pas seulement synonyme d'accumulation croissante. Il est ainsi, d'abord et avant tout, l'expression d'un mouvement dynamique dont la caractéristique est de contraindre les producteurs à offrir aux consommateurs les moyens d'accéder à des "technologie" d'usage de leur temps de plus en plus efficientes »¹⁰⁹. Il est évident que le concept de la croissance ne se focalise pas uniquement sur la fonction de production. Mais il doit être associé à d'autres concepts tels que le présente Gary Becker dans la théorie du

¹⁰⁸ New Economic Foundation, *Local Food Better for Rural Economy than Supermarket Shopping*, communiqué de presse, 7 août 2001, dans Waridel (2003), tiré d'Équiterre (2005).

¹⁰⁹ Lepage (1982).

capital humain : « les capacités individuelles dans l'acquisition et l'accumulation des connaissances ». De même, les économistes de l'école autrichienne ne considèrent pas la valeur et l'évolution de l'agrégat PIB, autrement dit, la mesure de la variation quantitative d'une valeur globale. Ils analysent les explications logiques et individuelles de la croissance (Smith, 1990).

Dans une étude empirique publiée en 1974, Richard Easterlin a montré que le PIB par habitant n'avait pas d'effet sur le niveau de satisfaction des individus (Easterlin, 1974). Et certaines études indiquent que la croissance mesurée par le PIB tend à détruire le capital naturel.¹¹⁰ En outre, les effets de la croissance économique entraînent des perturbations écologiques causées par la surexploitation des ressources naturelles, l'émission des gaz à effet de serre (énergie fossile), le surpompage (eau), le surlabourage (terres arabes), le surpâturage (ressource végétales), la surpêche (ressources halieutiques). Celles-ci sont visibles depuis les années 2000 dans la plaine du Nord de la Chine où sévit une pénurie d'eau provoquée par une activité économique intensive depuis les années 1980 (Brown, 2001).

La compétitivité économique

Dans l'art de la guerre économique, la compétitivité est un objectif stratégique. Elle désigne l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence¹¹¹. Autrement dit, selon OCDE, elle est « la latitude dont dispose un pays évoluant dans des conditions de marché libre et équitable pour produire des biens et services qui satisfont aux

¹¹⁰ Jean-Marc Jancovici, *Sommes-nous déjà en décroissance ?* En ligne (consulté le 23 septembre 2014) : < <http://www.manicore.com/documentation/serre/decroissance.html> >.

¹¹¹ En ligne (consulté le 23 septembre 2014) :

< <http://www.economie.gouv.fr/facileco/competitivite> >.¹¹² En ligne (consulté le 23 septembre 2014) :

< http://www.capitalisme-et-crise.info/telechargements/pdf/FR_JG_Vive_le_capitalisme.pdf >¹¹³ En ligne (consulté le 24 septembre 2014) :

< <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exclusion/32022> >.

normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme » (Haidar, 2012).

L'entreprise capitaliste est fondée sur la maximisation du profit et la concurrence. Celle-là doit être compétitive par rapport à ses concurrents nationaux et étrangers pour maintenir et assurer sa croissance.¹¹² Cette contrainte néolibérale pousse spontanément les entreprises capitalistes dans une double voie : d'une part réduire les coûts de production par l'intermédiaire des progrès techniques et en limitant les salaires, d'autre part faire pression sur le gouvernement afin que celui-ci œuvre dans la même direction, c'est-à-dire la réduction des coûts salariaux et l'augmentation des profits (via les normes de modération salariale, la réduction des charges sociales et des impôts sur les sociétés) (Gill, 1980).

Ce phénomène peut être illustré à travers la logique productiviste qui consiste pour une grande entreprise de réaliser davantage d'économie d'échelle en vendant des produits à moindre prix que ceux des petites entreprises locales (Equiterre, 2005). Cependant, les petites fermes qui n'arrivent pas à concurrencer les grosses fermes se voient pousser à la faillite. Également, si un fermier québécois n'arrive pas à produire des tomates à un prix concurrentiel à celui du Mexique, il se trouve exclus et obligé de se retirer du secteur (Dufresne, 2001). Cette logique de libéralisation des marchés place les fermiers en situation de compétition avec les fermiers vivant dans les pays possédant des coûts de production inférieurs en raison des conditions géographiques et climatiques favorables (Equiterre, 2009).

¹¹² En ligne (consulté le 23 septembre 2014) :

« http://www.capitalisme-et-crise.info/telechargements/pdf/FR_JG_Vive_le_capitalisme.pdf »¹¹³ En ligne (consulté le 24 septembre 2014) :

« <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exclusion/32022> ».

L'exclusion économique

Le Larousse français définit l'exclusion économique comme l'action « d'exclure du monde du travail, donc de la société. »¹¹³. Et les entreprises capitalistes constituant la machine du système capitaliste pourraient être à l'origine de l'exclusion économique dans le territoire. En effet, la problématique sur l'exclusion économique met moins d'efforts sur la situation de la personne exclue que sur le processus qui provoque cette situation dans un territoire. Celui-ci est complexe et se caractérise par la combinaison de plusieurs mécanismes qui opèrent à plusieurs niveaux et à différentes échelles, et engendrent des fractures sociales importantes. « Certaines de ces fractures sont les conséquences des caractéristiques propres du système capitaliste » (Klein et coll., 2009). Celles-ci peuvent être illustrées à travers les mécanismes mis en œuvre par le système capitaliste : la surproduction des produits en masse, la compétition des grandes firmes de distribution, et la vigueur du dollar américain, provoquant la baisse des revenus des fermiers, c'est-à-dire que pour « un verre de lait vendu 1,50 \$ au restaurant, 0,17 \$ (8 %) revient aux producteurs ; pour un T-bone à 12 \$, 1,80 \$ (15 %) leur revient ; pour un pot de cornichon à 2,99 \$, leur part est de 0,12 \$ (4 %) ; et pour un sac de croustilles à 1,59 \$, c'est 0,10 \$ (6,3 %) »¹¹⁴. Dans d'autres circonstances, le prix que reçoit l'agriculteur est inférieur aux coûts de production. En janvier 2004, la production d'un litre de lait coûtait 0,73 \$ alors que l'agriculteur ne recevait que 0,60 \$ (-18 %). Par conséquent, le système capitaliste entraîne l'exclusion économique du petit fermier (Equiterre, 2005).

¹¹³ En ligne (consulté le 24 septembre 2014) :

« <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exclusion/32022> ».

¹¹⁴ Lachapelle, La Presse, 3 décembre 2003, tiré de Equiterre (2005).

2.3.1.2 L'impact des entreprises privées dans la création de la richesse

Dans une série documentaire intitulée *Les grands moyens*, réalisée par Télé-Québec et animée par Bernard Derôme, on y traite en sous-titre de l'argent, du pouvoir et de la société. Cette série possède un site Web comportant un lexique qui comprend une entrée expliquant ce qu'est la « création de la richesse » et qui dans la synthèse se présente comme suit : « Les entreprises créent de la richesse en faisant des profits qui sont ensuite redistribués aux employés (salaires), aux actionnaires (dividendes) ou à l'État (taxes et impôts) »¹¹⁵. En effet, selon la littérature en science économique, les entreprises capitalistes produisent des biens et des services, et contribuent à la création de la richesse nationale.

La richesse produite par les entreprises est appréciée par la valeur ajoutée. Celle-ci représente l'augmentation de la valeur marchande d'un produit lors du processus de fabrication et de distribution, et fait intervenir la consommation intermédiaire jusqu'au produit final. La richesse est créée suite à l'efficacité de la combinaison productive et la mobilisation de différents facteurs de production : les ressources naturelles, le capital nécessaire à l'investissement et les ressources humaines (travail, main-d'œuvre, matière grise). Ces facteurs sont rémunérés (salaires, intérêts d'un emprunt) lors de la création de la richesse¹¹⁶.

Dans un secteur agroalimentaire québécois constitué en société corporative de 60 % (4 690) de grandes fermes, 32 % (2 515) de fermes moyennes et de 7 % (595) de petites fermes (DEEA, 2007), la création de la richesse directe (en PIB, en 2007) était évaluée à 13 milliards de dollars et les exportations à l'international à

¹¹⁵ En ligne (consulté le 24 septembre 2014) :

« <http://www.contrepoints.org/2014/02/12/156392-comprendre-ce-quest-la-creation-de-richeesse> ».

¹¹⁶ En ligne (consulté le 25 septembre 2014) :

« http://clicgestion.info/eco/1._la_creation_de_richeesse_667.htm ».

3 825 606 353¹¹⁷ \$, en contrepartie d'une contribution de « 3,9 milliards de dollars de revenus de taxation et de parafiscalité, dont 2,8 milliards sont attribués au secteur de la transformation et le reste 1,1 milliard au secteur de la production » (UPA, 2009).

De même, 107 entreprises de transformation laitière réunies au Québec génèrent près de 3,6 milliards en chiffre d'affaires¹¹⁸. Et les dispositifs d'association des salariés aux résultats d'entreprises et les mécanismes de partage de la valeur ajoutée (établis et mise en place par certaines entreprises capitalistes) permettent la croissance durable, car ils contribuent non seulement à la compétitivité des entreprises (contribution à leur financement), mais aussi à la consommation (puisque en fournissant un complément de revenu, ils améliorent le pouvoir d'achat des salariés).

Par ailleurs, dans la dynamique capitaliste, les effets de taille ne sont pas considérés. Les grandes entreprises ne jouent pas dans la même cour et ne sont pas logées à la même enseigne que les moyennes et petites entreprises (Saussois, 2011). C'est-à-dire que les entreprises capitalistes ne sont pas toutes génératrices de revenus. Elles sont différenciées par taille d'entreprises comme l'illustrent les études statistiques de la Direction des études économiques et d'appui aux filières (DEEA). En 2004, les fermes de grande taille (ayant un revenu d'exploitation de 2 500 000 \$, qui représentent environ 28 % des fermes agricoles du Québec et expliquent 79 % des revenus d'exploitation) ont réalisé un revenu net ¹¹⁹ agricole de 52 738 \$. Les fermes de taille moyenne (dont le revenu d'exploitation oscille entre 50 000 et 250 000 \$) qui représentent 40 % des fermes et 18 % des revenus d'exploitation ont atteint un revenu net de 12 857 \$. Et les fermes de petite taille (dont le revenu d'exploitation est

¹¹⁷ En ligne (consulté le 26 septembre 2014) :

⟨ <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/exportation.aspx> ⟩.

¹¹⁸ En ligne (consulté le 26 septembre 2014) :

⟨ <http://www.agrireseau.qc.ca/marketing-agroalimentaire/documents/rapport%20final.pdf> ⟩.

¹¹⁹ Le revenu net agricole = recette monétaire - dépense agricole (DEEA, 2007).

inférieur à 50 000, qui représentent 32 % des fermes et 3 % des revenus d'exploitation) ont des situations dégradantes et subissent des pertes (DEEA, 2007).

Mais l'entreprise capitaliste, « en tant qu'entité de création et partage des richesses, a fait l'objet de nombreuses critiques » dans la littérature managériale. Parmi ces critiques, il y a celle provenant de la pensée socialiste du XIX^e siècle dénonçant la répartition inégalitaire des richesses créées par l'entreprise au profit des détenteurs de capitaux et au détriment des salariés, et celle du coopérativisme à l'égard d'un système dont les détenteurs de capitaux, sans être nécessairement ni des entrepreneurs, ni des travailleurs, ont le pouvoir de prise de décision dans l'entreprise et dont la richesse produite par celle-ci est estimée leur appartenir (Braudel, 1999 ; cité par Lafleur et Merrien, 2012). Toutefois, la réalité sur la primauté du capital qui régit le droit de fonctionnement des entreprises capitalistes ne peut être transgressé par l'intérêt du salarié, ni par l'intérêt national (Branciard, 1969).

Par ailleurs, les entreprises capitalistes ne redistribuent pas de la richesse. Il est important de dégager une nuance aux plans économique et moral : la « distribution » se fait de façon volontaire et organique, tandis que la « redistribution » de la richesse engage des choix politiques et un processus coercitif (paiement des taxes et impôts qui sont prélevés de façon automatique et obligatoire). Cependant, le capitaliste a besoin du capital financier pour fonctionner. Il entre en compétition afin d'obtenir le capital, et il doit rémunérer ce capital pour attirer d'autres capitaux et les rembourser, par exemple en remboursant un prêt et ses intérêts ou encore en fournissant une plus-value à l'investissement initial consenti par les actionnaires. Également, le capitaliste a besoin du capital humain (employés) pour se développer, et il doit rémunérer ce capital via le versement de salaires. De plus, plus son entreprise croît, plus elle est dynamique, et « plus le capital financier et le capital humain qui y sont associés en bénéficieront. Mais ce processus est une distribution de richesses et non de « redistribution » de richesses. Il résulte d'arrangements contractuels volontaires. Et,

s'ils ne sont pas satisfaits, l'actionnaire peut vendre ses actions et l'employé peut chercher un travail ailleurs » (Gagnon, 2014).

2.3.1.3 L'impact de la productivité des entreprises privées

La Direction de la recherche et d'évaluation du Ministère du Travail du Québec définit la productivité comme « le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire¹²⁰. Elle constitue en fait une mesure de l'efficacité avec laquelle une économie met à profit les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services » (Ministère du Travail, 2005).

L'industrialisation (communément appelée la « révolution verte ») a permis la modernisation de l'agriculture. Celle-là a entraîné l'augmentation de « la productivité et la compétitivité des fermes québécoises par la concentration, la spécialisation, l'intensification de sa production via la mécanisation et l'application de nouvelles techniques agricoles (sélection de variétés de plantes et de races d'animaux à fort potentiel de rendement, engrais et pesticides chimiques, aliments concentrés pour le bétail, maîtrise de l'irrigation et du drainage des terres, etc.) » (Equiterre, 2005). Cependant, les entreprises capitalistes jouent un rôle central dans la productivité agroalimentaire. « De 1961 à 1992, la population mondiale a augmenté de 75 %, alors que la production agricole a augmenté de 105 % » (Hervieux, 1996 ; cité par Equiterre, 2005). Également, la productivité des entreprises a permis de générer à l'industrie agroalimentaire québécoise, en 2011, des recettes d'environ 7,3 milliards de dollars, dont au moins 200 millions dans 9 des 17 régions administratives

¹²⁰ Plusieurs références peuvent être citées pour appuyer cette définition ; parmi celles-ci, mentionnons *The MIT Dictionary of Modern Economics* (1992, p. 348), Lipsey, Sparks et Steiner (1979, p. 207) et OCDE (2001, p. 11). Voir Ministère du Travail (2005).

(MAPAQ, 2012). Les gains de productivité ont permis la baisse des prix agricoles : selon les produits, ces prix ont été divisés par 2, 3 ou 4 durant la seconde moitié du XXe siècle (Mazoyer et Roudart, 2002 ; cités par Equiterre 2005), entraînant les fermiers à réduire leurs coûts de production afin de répartir les coûts de la machinerie ou du travail sur les grandes superficies, et des quantités des produits en composant la perte de revenu en travaillant à l'extérieur de la ferme (Bill Vorley, 2003 ; cité par Equiterre 2005). Et l'augmentation de la productivité a permis ainsi la chute de prix, mettant ainsi les producteurs dans une logique de « grossir et périr » (Equiterre, 2005). Mais « la réduction des coûts de production et la recherche d'une productivité accrue entraîne l'usage de pratiques agricoles qui ont des impacts sur la santé, l'environnement, la qualité des aliments, le tissu social et la vitalité économies rurales » (Equiterre, 2005, p. 15). Ces pratiques peuvent être examinées sous les trois aspects suivants : la concentration, la spécialisation et l'intensification.

La concentration

Afin de demeurer dans la logique capitaliste suite à la révolution verte, les entreprises capitalistes se sont concentrées. Cela a entraîné l'augmentation constante de la taille des exploitations agricoles et la diminution rapide de leur nombre, comme l'illustrent d'ailleurs les propos suivants : « En 1900, le Québec comptait autour de 200 000 fermes. En 1951, alors que 140 000 fermes nourrissaient le Québec, la Commission Héon (qui précéda la première Loi sur la mise en marché des produits agricoles) recommandait qu'on élimine 100 000 d'entre elles, jugées trop petites, trop peu modernes et trop peu productives. C'est ainsi que s'est graduellement mis en place un système de soutien à l'agriculture qui favorise systématiquement les grands exploitants plutôt que les petits agriculteurs. » (Equiterre, 2005). Dans la même lancée, un recensement effectué par Statistique Canada (cité par Equiterre, 2005) expliquait qu'« au cours des seules 5 années entre 1995 et 2000, une ferme sur cinq

détenant un chiffre d'affaire annuel de moins de 10 000 \$ (18,5 % des fermes québécoises) avait disparu [...]. À l'opposé, le peloton des 4 916 fermes générant un chiffre d'affaire annuel de plus de 250 000 \$ en 1995 était, cinq ans plus tard, composé de 6 375 fermes, soit une augmentation de 30 % »¹²¹. Par conséquent, « la concentration de la production permet aux 1 600 plus importantes fermes de produire 35 % de toute la production agricole québécoise » (Equiterre, 2005).

La spécialisation

Dans une perspective de compétitivité, les entreprises capitalistes se sont spécialisées et ont adopté des pratiques intensives dans l'agro-industriel : « Plutôt que de cultiver une diversité d'aliments pour la consommation locale, chaque ferme puis chaque région s'est tournée vers la culture à grande échelle d'un nombre restreint de productions destinées à un système de mise en marché requérant de grands volumes, souvent destinées à l'exportation » (Equiterre, 2005). Cela a entraîné le passage à une production familiale autosuffisante et diversifiée à la production marchande diversifiée et, finalement, à la production marchande spécialisée (Bouchard, 2001). Par conséquent, « le Québec s'est ainsi spécialisé dans les productions porcine et laitière, les Prairies dans les céréales »¹²².

L'intensification

L'intensification de la production agricole par la monoculture (« culture à grande échelle d'une seule variété ») qui résulte de la conséquence de la spécialisation des entreprises capitalistes a entraîné « l'utilisation de pesticides et d'engrais chimiques ainsi que le recours à de la machinerie lourde qui se sont alors imposés afin de

¹²¹ Paré, F. (2002), *opere citato*, voir Equiterre (2005).

¹²² Waridel (2003), *opere citato*, source: Equiterre (2005).

maximiser la productivité à court terme » (Equiterre, 2005). Ceci a contribué « à l'érosion des sols, à l'eutrophisation des cours d'eau, à la contamination des écosystèmes et à la perte de biodiversité agricole. ». Elle s'est traduite dans l'élevage avec l'usage d'hormones de croissance et de médicaments préventifs qui ont des impacts sur la qualité des médicaments et la pérennité du système agroalimentaire (Equiterre, 2005).

2.3.2 La performance sociale des entreprises privées

« Le capitalisme est la consécration de l'opportunisme et de l'égoïsme s'il n'en est pas la source, ainsi contribue-t-il à détruire les solidarités et les liens sociaux. »¹²³ Alors, quelle est la performance sociale de l'entreprise capitaliste dont le statut juridique est « caractérisé par la propriété privée des moyens de production et leur mise en œuvre par des travailleurs qui n'en sont pas propriétaires »¹²⁴ ? Dans le but de saisir ladite performance, il convient de décrire d'abord l'impact des entreprises capitalistes dans la lutte contre la précarité, la thématique de la sécurité et santé au travail et le suivi de la performance SST dans l'implication du personnel dans l'organisation, ainsi qu'à la culture et à la vie associative.

2.3.2.1 L'impact des entreprises privées dans la lutte contre la précarité

Les entreprises capitalistes sont au centre du processus de développement. Elles investissent dans l'innovation et de nouvelles installations qui renforcent les bases de la croissance économique et de la prospérité. Elles offrent plus de 90 % des emplois., ceux-ci donnant aux agents économiques la possibilité de mettre leurs talents en

¹²³ Boltanski et Chiapello (1999).

¹²⁴ En ligne (consulté le 26 septembre 2014) :

« <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/capitalisme/12906> ».

pratique et d'améliorer leur situation. Elles produisent des biens et services pour garantir l'existence et améliorer les conditions de vie, et elles constituent la principale source de recettes fiscales, permettant ainsi de garantir les financements publics nécessaires pour la santé, l'éducation et autres services (Banque Mondiale, 2004). Également, elles permettent la réduction de la pauvreté par la création d'emplois, le perfectionnement et la formation, tout en permettant la réalisation des résultats (l'augmentation des parts de marchés et la compétitivité) (Jane Nelson et coll., 2009). Enfin, plusieurs initiatives d'entreprises capitalistes peuvent illustrer leurs apports dans la lutte contre la précarité. À titre d'exemple, la firme internationale Coca-Cola a donné la possibilité à des femmes de devenir des propriétaires d'entreprises dans le cadre de son objectif d'intégrer « à la chaîne de valeur cinq millions de femmes entrepreneures dans le monde d'ici 2020 ».

En effet, 70 % des entreprises de micro distribution appartiennent aux femmes au Ghana et au Nigeria. L'entreprise Frigoken, au Kenya, a fourni des emplois directs à 2 700 personnes, dont la majorité sont des femmes. Et elle a assisté 45 000 petits agriculteurs suite à leurs difficultés de commercialisation et d'exportation de leurs produits. Et « les pratiques commerciales de la luxueuse chaîne hôtelière Serena, exploitée par le Fonds Aga Khan pour le développement économique (AKFED) dans des pays à faible revenu en Afrique de l'Est et en Asie du Sud », permet « de minimiser les impacts environnementaux tout en maximisant les retombées socioéconomiques régionales » (Chambre des communes du Canada, 2012).

Mais ancré dans un souci permanent d'accumulation de capitaux, la firme capitaliste veut « s'organiser méthodiquement dans le seul but de produire, non tant dans un souci de consommation future ou de sécurité [armement], mais dans une logique

de pure croissance »¹²⁵, cela permettant l'adoption de pratiques et de politiques « néolibérales »¹²⁶ : l'octroi des contrats temporaires aux salariés, la réduction des salaires et des prestations sociales, la délocalisation, etc., cela étant à l'origine de la précarité (Joutard et Werquin, 1992 ; Eckert et Mora, 2008). Et plusieurs pratiques des entreprises capitalistes décrivent leurs impacts négatifs dans la lutte contre la précarité. À titre d'exemple, la situation des travailleurs migrants temporaires dans le secteur agroalimentaire québécois décrite par la FTQ et la CNS à la CAAAQ : « Nous sommes toutefois préoccupés par la tendance de la part de certains employeurs à vouloir remplacer de plus en plus la main-d'œuvre locale avec des travailleurs migrants temporaires. À cause de leur contrat d'emploi avec un employeur unique, et la menace de rapatriement en cas de non-performance, ces travailleurs sont par définition extrêmement vulnérables à toute forme de chantage de la part des employeurs » (FTQ, 2007, p. 11).

Soulignons que deux programmes permettent l'embauche de cette main-d'œuvre : le programme des travailleurs agricoles saisonniers (PTAS) et le volet relatif aux personnes peu qualifiées du programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET-PS)¹²⁷ (CNS, 2011, p. 11). Le PTAS est en vigueur depuis quarante ans, il est souvent mis en œuvre par les producteurs maraîchers du Québec. En 2006, on ne comptait pas moins de 4 000 travailleurs saisonniers provenant du Mexique, du Guatemala et des Antilles au Québec. Mais la nature du contrat d'emploi de ce programme est problématique : si les employés sont, pour une raison ou une autre, congédiés, ils sont automatiquement rapatriés dans leur pays d'origine, et même « s'ils ont théoriquement accès aux mêmes droits que les employés agricoles d'origine québécoise,

¹²⁵ Jeantet (2008).

¹²⁶ Article paru dans *La gazette du SPED*, trimestriel, n° 15, février 2000. Voir : http://www.capitalisme-et-crise.info/telechargements/pdf/FR_JG_Vive_le_capitalisme.pdf .

¹²⁷ Pour une description du PTET et du PTAS.

dans les faits les conditions d'exercice de ses droits sont très difficiles. Cette situation crée à nos yeux un potentiel d'abus auquel il faut remédier » (FTQ, 2007).

De même, « la séparation engendrée entre la personne migrante et sa famille peut disloquer les liens avec son entourage du pays d'origine, ce qui entraîne des problèmes familiaux importants [...]. Même si les travailleurs migrants possèdent certains droits sur papier¹²⁸, la CSN déplore que leur droit d'association et de recours soit pratiquement virtuel. En effet, leur dépendance face à un employeur unique¹²⁹, la vulnérabilité qui en découle, la peur de ne plus pouvoir recourir au programme dans l'avenir, leur isolement tant social que géographique, leur ignorance des droits ou des services d'aide offerts par nos institutions, ainsi que la barrière linguistique minent la pratique de ces droits et laisse libre cours à l'abus et aux pratiques déloyales ou arbitraires. Dans les secteurs où l'appel au travail migrant est effectif, notamment dans l'agriculture, des phénomènes de harcèlement et de violence, d'abus, ainsi que des pratiques arbitraires ont été répertoriées sans que des plaintes soient portées. Le paiement des heures supplémentaires, des vacances et des diverses primes ou même des salaires de base est aléatoire. [...] dans le cas où un recours est intenté en dépit de ces obstacles, le temps de traitement de la plainte peut faire en sorte que la travailleuse ou le travailleur soit de retour dans son pays, l'obligeant à laisser tomber son recours. [...] la CSN proteste contre l'obligation de résidence chez l'employeur des migrantes et des migrants saisonniers de l'agriculture. La responsabilité qui incombe à l'employeur de trouver ou de fournir un logement est légitime, puisqu'il est difficile pour une travailleuse ou un travailleur qui arrive de l'étranger de dénicher rapidement un logement. Mais en aucun cas, il ne devrait y avoir obligation de résidence chez l'employeur. Cette situation prête à de nombreux abus : non-respect

¹²⁸ Encore que le Canada ne souscrive pas aux Conventions internationales de l'ONU et de l'OIT en matière d'immigration temporaire et que le Québec ne s'y soit pas engagé officiellement à les respecter.

¹²⁹ Un permis de travail n'est lié qu'à un seul employeur et il est extrêmement difficile de changer d'employeur sans être renvoyé chez soi.

de la vie privée, logements non convenables, exploitation du locataire, relation de dépendance accrue et confinement de ces personnes sur leur lieu de travail, laxisme des inspections [...]. Alors que la durée des permis temporaires s'allonge et que ceux-ci servent à répondre de plus en plus à des besoins de main-d'œuvre sur le long terme, les travailleurs migrants sont confinés dans leur statut ultra précaire sans renforcement de leur sécurité d'emploi » (CSN, 2011, p. 11-12).

2.3.2.2 L'impact des entreprises privées sur la thématique de la santé et sécurité au travail (SST)

Dans son œuvre intitulée *L'économie capitaliste en crise*, l'économiste retraité de l'UQAM Louis Gill affirmait que lorsque l'entreprise capitaliste embauche le travailleur, « [elle] le fait en vue de réaliser un profit. En fait, *la seule source de son profit* est précisément cette marchandise qu'est la force de travail du travailleur » (Gill, 1980, p. 7). De ce fait, au « milieu du XXe siècle, les ouvriers se plaignaient de devoir travailler sur les sites pollués par l'amiante. On leur disait « ne vous inquiétez pas, vous avez un emploi, vous pouvez nourrir votre famille [...] », et la finalité de milliers de personnes qui se sont effondrées et d'autres qui sont mortes (Jeantet, 2008, p. 9). Alors, dit Jeantet (2008, p. 9) : « Voilà des hommes et des femmes qui ont, *certes*, eu un emploi et un niveau de vie convenable *comparé aux pays les plus pauvres*, mais leur travail a contribué à réduire leur durée de vie ».

De nombreux témoignages et études montrent l'impact des pratiques néolibérales sur la thématique de la santé et de la sécurité au travail. Comme l'histoire de Juan provenant du Centre international de solidarité ouvrière :

D'origine mexicaine, Juan a 35 ans et travaille comme ouvrier agricole sur une ferme tout près de Joliette. À la ferme, les conditions de travail sont difficiles : il n'est pas rare que Juan travaille plus de 70 heures par semaine, à effectuer des tâches ardues et répétitives. L'équipement utilisé n'est pas toujours sécuritaire et les accidents sont fré-

quents. De plus, Juan doit cohabiter avec cinq de ses compatriotes dans une chambre minuscule située à proximité d'un bâtiment où sont entreposés des produits toxiques. Bien que ses conditions de travail et de vie soient très difficiles, Juan hésite à demander des améliorations à son patron, car il veut garder cet emploi qui lui permet d'assurer la subsistance de son épouse et de ses 3 enfants qui l'attendent au Mexique (CISO et CQCM, 2012, p. 1).

Et, les résultats d'une étude menée en 2009 auprès de 600 travailleurs agricoles migrants, affirment que près de la moitié des travailleurs migrants travaillaient normalement alors qu'ils étaient malades ou blessés, par peur des représailles de l'employeur ou d'être rapatriés. Et seulement 24 % des travailleuses et des travailleurs blessés au travail ont présenté des demandes d'indemnisation. Et les travailleurs qui n'en ont pas présenté ont affirmé craindre de subir une perte de salaire, d'être rapatriés ou empêchés de revenir à la prochaine saison (TUAC Canada et Alliance des travailleurs agricoles, p. 14.; cités par CISO et CQCM, 2012, p. 7).

Mais les résultats d'un rapport d'étude sur les travailleurs migrants sur les fermes du Québec effectué par le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) en 2013 précisent que la majorité des entreprises capitalistes (employeurs) « [agissent] en conformité avec les cadres existants et ils ne devraient pas être assimilés aux exploiters que les titres de presse exposent, tristes cas qui sont toutefois bien réels. L'un des principaux constats de cette étude est donc que des situations indésirables existent effectivement, mais que la plupart des entreprises respectent les normes en vigueur. D'ailleurs, le statut de précarité et d'insécurité des TMT¹³⁰ serait davantage d'ordre structurel et systémique, et non généré automatiquement par des employeurs » (Bellerose et Yorn, 2013).

¹³⁰ Travailleurs migrants temporaires.

2.3.2.3 L'impact des entreprises privées dans le suivi de la performance SST

Les études académiques portant sur les traumatismes dans les entreprises agroalimentaires, sur les facteurs de risque et sur les mesures de prévention sont peu nombreuses et des preuves indiscutables de l'efficacité des moyens de prévention font souvent défaut (INSPQ, 2011). En dépit de cela, la littérature sur la thématique de la santé et sécurité au travail permet de reconnaître les principaux facteurs de risque pour les exploitants agroalimentaire, les membres de leur entourage et les travailleurs. Certains facteurs sont de nature individuelle : l'âge¹³¹, le genre, les antécédents de traumatisme, le stress, la prise de médicaments, etc. D'autres facteurs sont liés à l'environnement social et législatif : la surcharge de travail, l'absence de lois et règlements en matière d'utilisation des équipements de protection ou la non-application stricte de ces lois et règlements lorsqu'ils existent (INSPQ, 2011).

« Le métier d'agriculteur est affublé d'une image négative. » Ainsi, les conditions de travail (horaire, surcharge, rémunération) sont considérées comme des irritants majeurs par les entreprises et les travailleurs. Et les entreprises capitalistes agroalimentaires se trouvent dans une situation de libre arbitre en matière de suivi de la performance de S&ST. En dépit de la présence de plusieurs acteurs impliqués dans ce secteur, aucune institution gouvernementale n'assume une direction sur l'ensemble des enjeux et solutions au regard de la sécurité dans les fermes, ce « qui fait que les initiatives de prévention sont incomplètes et mal intégrées ». Cela permet de constater que de 1994 à 2007, les entreprises ont enregistré un taux de 14 décès, correspondant à 201 décès pour un ensemble de 100 000 travailleurs. Également, de 1994 à 2008, les entreprises ont obtenu un taux de 168 hospitalisations, correspondant

¹³¹ « risque surtout lié au développement cognitif et psychomoteur chez les jeunes enfants, tandis qu'il est lié aux limites physiques chez les travailleurs âgés » (INSPQ, 2011).

à 2 519 hospitalisations pour un ensemble de 100 000 travailleurs. À titre comparatif, avec l'ensemble de la population québécoise, le taux général de mortalité par traumatismes¹³² non intentionnels dans les entreprises agricoles s'élève à 28 décès par 100 000 personnes pour les années 2004 à 2007. Par ailleurs, en 2006, le taux d'incidence des lésions traumatiques d'origine professionnelle reconnues par la CSST chez les travailleurs agricoles était de 10 lésions pour 1 000 travailleurs. Celle-ci a pu déboursier en moyenne 4 786 693 \$ chaque année pour des traumatismes associés au travail. « Ces chiffres sous-estiment néanmoins le coût et les conséquences réels des traumatismes à la ferme puisque seulement 40 % des fermes sont inscrites à la CSST » (INSPQ, 2011). Mais il convient de constater certaines initiatives remarquables d'entreprises capitalistes de production et de transformation alimentaire inscrites dans la démarche de responsabilité sociétale (ou DD), dans la mise en œuvre et le suivi des performances de santé et sécurité au travail. À titre d'exemple, l'entreprise McKey Food, fabricante de steaks hachés surgelés et fournisseur de McDonald's, était confrontée depuis 1999 à des syndromes du canal carpien et des lésions au niveau des épaules de 14 salariées en poste de conditionnement. L'entreprise a mis en place une démarche de sécurité pour réduire le trouble musculo-squelettique. Et les résultats sont convaincants : « 27 jours d'arrêt pour un salarié, comptabilisés à ce jour en 2007, contre 48 jours en 2006, pour deux personnes et 225 jours en 2004 pour six personnes » (Anact, 2007).

Et la multinationale Danone (spécialisée dans la production et la transformation laitière) a lancé en 2004, la démarche en faveur de la santé et la sécurité au travail. Après huit années, le taux de fréquence des accidents avec arrêt du travail a baissé de

¹³² « Il faut souligner que le taux de mortalité par traumatisme lié au milieu agricole présenté dans le présent travail réfère uniquement aux traumatismes ayant lieu au cours d'activités reliées à l'exploitation d'une ferme. Ainsi, comme la population vivant en milieu agricole est aussi exposée à la plupart des risques de traumatismes auxquels est exposée la population générale, il est probable que les taux de décès et d'hospitalisations rapportés ci-dessus s'ajoutent du moins en partie à ceux observés pour l'ensemble de la population » (Institut national de santé publique, [INSPQ], 2011).

près de 60 % entre 2009 et 2011, et le taux de fréquence des accidents a stagné pour la première fois en 2012 pour atteindre 2,2. De plus, l'entreprise a lancé en 2012 des formations (sur des gestes et postures, des équipes techniques et d'ingénierie à l'ergonomie) et aménagé des postes de travail pour réduire les troubles musculo-squelettiques et améliorer des conditions de sécurité au travail (Danone, 2012).

2.3.2.4 L'implication du personnel des entreprises privées dans l'organisation

Les résultats d'enquêtes menées sur plus de 3 000 salariés issus de seize grandes entreprises capitalistes françaises affirment d'une manière générale l'implication des salariés dans l'entreprise (Baggio et Sutter, 2008) avec pour résultat de nouvelles pratiques capitalistes entrepreneuriales et managériales permettant d'intégrer les salariés dans les éléments stratégiques de l'entreprise tout en mettant l'accent sur le partage des fruits de la croissance, le rapprochement de tous les acteurs de l'entreprise (actionnaires, dirigeants et salariés) afin de réaliser l'objectif commun. Il s'agit de l'actionnariat/salarié, la participation, l'intéressement, etc. (Croissance plus et coll., 2013).

Mais la littérature managériale explique que les relations entre les employés et les entreprises capitalistes ont été mauvaises durant des décennies passées. Plusieurs employés se considéraient peu impliqués ou sollicités dans les décisions stratégiques et managériales¹³³, certaines influences de celles-ci pouvant être le résultat de la nature des objectifs de l'entreprise capitaliste. À titre d'illustration, l'entreprise capitaliste est une organisation non démocratique (absence d'élections démocratiques) par lesquels le pourcentage d'actions détenues par un actionnaire conditionne le pouvoir de décision, et celui-ci lui confère le droit de vote. Un

¹³³Croissance plus et coll. (2013).

actionnaire ne sera pas un adhérent, mais un nouveau propriétaire. Et le choix du propriétaire dépend de la nature de l'entreprise et de la volonté d'ouvrir ou non le capital. Si l'entreprise est cotée en bourse, l'arrivée d'un actionnaire peut être parfois inévitable, et elle atteint ses objectifs en identifiant des collaborateurs et des partenaires dans la société, et en créant des liens sur des bases marchandes. La relation entre le personnel et l'entreprise s'effectue dans un cadre marchand qui suppose que le personnel accomplisse ses obligations et l'entreprise lui fournisse les moyens d'accomplir sa mission. Et les relations au sein du personnel de l'entreprise « sont limitées au cadre de l'entreprise sans qu'il existe, en général, une dimension relationnelle autre que celle contractuelle » (Prada, 1997).

Enfin, d'autres causes sont dues à la méconnaissance de certaines entreprises capitalistes (PME de moins de 50 salariés) et des dispositifs d'implication du personnel dans l'organisation afin de s'engager dans l'actionnariat et les différents modes d'association aux performances (Croissance plus et coll., 2013).

2.3.2.5 L'impact des entreprises privées sur la culture et sur la vie associative locale

L'assimilation du DD sous la forme de la responsabilité sociétale de l'entreprise se traduit à deux niveaux dans la gestion des organisations : d'abord dans l'élaboration et la mise en œuvre de processus métiers limitant les impacts de leurs activités sur les parties prenantes directes et indirectes (écoconception, certification environnementale et sociale, etc.). Et la contribution à des projets d'intérêt public ne faisant pas partie de leur mission première de création de valeurs économiques ou sociales, celles-ci correspondent au champ de la philanthropie d'entreprise et s'inscrivent sous la forme d'actions de mécénats ou non. Également, cette dernière approche de la RSE, imbibée dans la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) est fortement caractérisée par une conception nord-américaine des relations entre l'entreprise et la

société. Celle-ci peut être décrite par certaines composantes définies par le modèle de Carroll (1991) : l'entreprise doit « respecter les attentes de la société en termes de mœurs et de normes éthiques [...], admettre qu'il ne suffit pas de respecter les lois et règlements ». Au-delà, la responsabilité philanthropique consiste à être une entreprise citoyenne, à contribuer à l'amélioration de la qualité de vie en apportant des ressources à la société civile. Tels que les contributions dans le domaine des arts, de l'éducation, de la santé, de la solidarité. L'entreprise n'est pas considérée comme socialement responsable si elle ne fait qu'apporter des contributions philanthropiques. La philanthropie d'entreprise présente trois caractéristiques principales : un engagement libre et volontaire de l'entreprise donatrice, l'absence ou la limitation des contreparties de l'organisme bénéficiaire, une finalité de bénéfice à l'intérêt général » (Gilormini, 2012).

L'entreprise capitaliste joue un rôle remarquable dans le soutien de l'intérêt général. En effet, les résultats d'une étude globale sur le mécénat d'entreprise effectuée auprès d'un échantillon représentatif de 734 entreprises constitué selon la méthode des quotas affirment que plus de 27 % des entreprises de plus de 200 salariés sont des mécènes, que 31 % des entreprises de plus de 20 employés pratiquent le mécénat et que 93 % des entreprises mécènes sont des PME (comptant de 20 à 200 salariés), que 83 % des actions de mécénat d'entreprise ont lieu aux plans local et régional, que 5 % des entreprises interviennent dans le domaine de l'environnement, et que 4 % du budget général du mécénat (environ 76 millions d'euros) sont consacrés à des actions environnementales. Et trois types de mécénat sont pratiqués, parfois de manière croisée : le mécénat financier à hauteur de 74 %, le mécénat en nature qui s'élève à 33 % et le mécénat de compétence qui s'élève à environ 11 % (ADMICAL-CSA, 2012). De même, en 2012, douze entreprises capitalistes membres du Conseil de l'industrie laitière du Québec ont transformé et remis aux banques alimentaires du Québec 320 000 litres de lait (Conseil de l'industrie laitière du Québec inc., 2012).

Enfin au Québec, ils sont estimés à un peu plus de 45 millions de dollars les dons effectués en 2011 à la culture par les particuliers et les entreprises.

La grande majorité des organismes culturels (88 %) ciblent d'abord et avant tout les entreprises privées comme principaux donateurs, le grand public à 42 % (Gouvernement du Québec, 2013). Par contre, il convient de souligner la timidité de certaines entreprises en matière de mise en œuvre d'actions de mécénat. Cela résulte du préjugé défavorable selon lequel « les entreprises à but lucratif ne doivent pas s'engager dans des activités d'intérêt général, empiétant ainsi sur le territoire de l'État » et le mécénat d'entreprise, grâce aux fondations, serait « considéré comme des prélèvements indus sur les ressources de l'entreprise qui auraient pu être alternativement consacrés à des augmentations de salaires ou de dividendes, ou encore à des impôts finançant des services publics »¹³⁴.

Enfin, l'engagement social des entreprises capitalistes n'est pas le résultat d'une prise de conscience de leurs responsabilités vis-à-vis de la société, mais s'inscrit dans une stratégie de communication : « Associer son nom ou sa marque à une image positive est une manière de gagner ou de fidéliser des clients ». Et les dépenses résultant de cette activité sont considérées comme une charge d'exploitation ou amortissable (Halba, 2004).

2.3.3 La performance environnementale des entreprises privées

Plusieurs recherches consultées (McKeiver et Gadenne, 2005 ; Revell, Stokes et Chen, 2010 ; Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009 ; Roy, Berger-Doucet et Audet, 2008 ; Berger-Douce, 2007) soulignent qu'avant l'année 2000, les entreprises capita-

¹³⁴ E. Archambault, « Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations ? », *opere citato*, tiré de Halba (2004).

listes se préoccupaient guère de l'engagement environnemental. Les dirigeants des entreprises étaient considérés comme des personnes ignorantes des impacts environnementaux, incrédules à propos des avantages liés à une saine pratique de management environnemental, récalcitrantes à entreprendre des actions environnementales faute de temps et de ressources financières, et dépourvues en termes d'outils et des ressources pour lutter contre les problèmes environnementaux (Robichaud et coll., 2012). Cependant, les études récentes (Tilson, 2007 ; Roy, Berger-Douce et Audet, 2008 ; Revell, Stokes et Chen, 2010) ont montré un changement d'attitude de la part des dirigeants d'entreprises au cours des dernières années. À titre d'exemple, à partir des années 2000, les entreprises canadiennes tendaient à intégrer des pratiques de gestion environnementale dans leurs pratiques d'affaires. Ce qui implique que dans les entreprises de plus de 49 employés œuvrant dans le secteur primaire et de la fabrication, 41 % de celles-ci réalisaient un rapport annuel de performance environnementale et plus de la moitié avaient mis en place un système de gestion environnementale. Et la hausse des pratiques de gestion environnementale avait affecté directement les budgets liés à l'environnement dans les entreprises (Statistique Canada, 2014). De même, l'étude de Roy, Berger-Doucet et Audet (2008) affirme que 86 % des 4 434 dirigeants de PME interrogés en France considèrent le management environnemental comme une de leurs préoccupations. Et l'étude récente de Revell, Stokes et Chen (2010) a démontré une nette amélioration des pratiques environnementales des PME du Royaume-Uni (Robichaud et coll., 2012).

En somme, dans le but de saisir la performance environnementale des entreprises privées à but lucratif, il conviendrait d'abord de décrire son impact dans l'optimisation de la consommation d'énergie et d'eau, et dans l'optimisation du tri des déchets ainsi que de la qualité de son système de gestion.

2.3.3.1 L'impact des entreprises privées dans l'optimisation de la consommation d'énergie

L'impact des entreprises capitalistes dans la consommation d'énergie résulte des multiples utilisations de l'énergie à des fins de production : l'éclairage, le chauffage de l'eau ou de locaux, la climatisation, le contrôle d'humidité, la ventilation, la force motrice (pompes convoyeurs, et force hydro-électrique), les procédés (réfrigération, séchage, équipements spécialisés) etc. La proportion des différents usages dans la consommation d'électricité varie en fonction du secteur de production à celui de transformation en produit fini. Elle est généralement plus élevée dans le secteur de la production animale et où il y a la réfrigération de la récolte (Groupe AGECO, 2006).

Selon Statistique Canada, les dépenses en énergie à la ferme québécoise seraient d'environ 5,6 % du total de ses dépenses d'exploitation¹³⁵. L'énergie la plus utilisée est le diesel (38,4 %), l'électricité (27,5 %), l'essence (21,8 %) et le propane (11 %) (Office de l'efficacité énergétique, 2007 ; tiré de Morissette, 2014), et la consommation moyenne d'électricité est d'environ 29,7 % de la consommation totale d'énergie, soit près de 21 000 GJ/entreprise dans la transformation alimentaire (Ministère des Ressources naturelles, 2013).

Au Québec, les prix de l'énergie électrique sont parmi les moins élevés au monde et son utilisation rationnelle par les entreprises a été négligée. Cela explique une tendance à la hausse du recours à l'énergie électrique depuis quelques années (électricité : d'environ 21 % depuis 1990, le diesel d'environ 175 % depuis 1997, et l'essence d'environ 75 % depuis 1996). Cela a entraîné une augmentation en coût d'énergie dans les charges d'exploitation des entreprises. Afin de pallier cette

¹³⁵ CANSIM (Statistique Canada), *Statistiques financières des exploitations agricoles*, Tableau 002-0005, 2006. En ligne : <http://www5.statcan.gc.ca/subject-sujet/resultat?pid=920&id=3953&lang=fra&type=ARRAY&pageNum=1&more=0> .

situation, les entreprises ont adopté la politique de l'efficacité énergétique : celle-ci consiste en l'usage intelligent des énergies pour permettre de réduire les coûts économiques, environnementaux et sociaux liés à la production et à la consommation d'énergie. Cette politique a permis aux entreprises de changer des habitudes de consommation liées à la production, au transport et à la consommation d'énergie par des initiatives simples et des investissements à court et long terme, par exemple la mise en service d'un équipement agricole lorsque sa consommation en énergie est moins élevée pour un même service rendu ou un même rendement. Sans oublier l'utilisation de lampes moins énergivores comme les tubes fluorescents électroniques, les ampoules fluo compactes ou bien les ampoules au sodium basse pression, des équipements récents comme le tapis chauffant pour les porcelets et les systèmes de récupération de chaleur permettant d'utiliser la chaleur produite par le lait des vaches ou la chaleur produite par les équipements (système de réfrigération, compresseurs, bouilloires, etc.) (Morissette, 2014).

Et d'autres entreprises capitalistes se sont inscrites dans une démarche volontariste du développement durable et ont adopté des pratiques de gestion responsable (réduction de la consommation d'énergie et intégration dans leurs systèmes de gestion des énergies propres). À titre d'exemple, en 2012, la multinationale Danone a réduit son intensité énergétique de 3,6 %, soit une performance cumulée de 4,5 % depuis 2000. Et après avoir investi dans son usine de Poços de Caldas au Brésil en 2011, Danone a investi dans son site du pôle « Nutrition infantile » en Irlande 3,8 millions d'euros dans une chaudière à bois permettant d'économiser 9 500 tonnes de CO₂ par an et permettant de réduire la facture d'énergie fossile de 75 000 euros par an (Danone, 2012).

Mais les résultats d'une enquête multiplateforme jumelée aux observations portant sur la consommation énergétique, les émissions de gaz à effet de serre ainsi que sur les procédés et systèmes de réfrigération d'entreprises œuvrant en transformation alimentaire au Québec a permis de déceler la consommation annuelle d'énergie la plus

élevée dans les entreprises utilisant le procédé de réfrigération ou de congélation au Québec : 377 400 GJ pour les entreprises de fabrication de sucre et de confiseries, 87 000 GJ pour les entreprises de fabrication de produits laitiers, et 128 000 GJ pour les entreprises de fabrication de boissons. Et on estime à environ 80 % les entreprises qui n'ont implanté aucune mesure de récupération de la chaleur dû à la sous-traitance de l'entretien de leurs systèmes de réfrigération, à l'absence d'un système de réfrigération centrale et à la main-d'œuvre non qualifiée (Ministère des Ressources naturelles, 2013).

2.3.3.2 L'impact des entreprises privées dans l'utilisation optimale de l'eau

L'origine de l'impact des entreprises capitalistes sur l'environnement aquatique est essentiellement due à l'utilisation de l'eau dans les processus de fabrication et aux déversements dans les effluents du milieu naturel (Suez environnement, 2006). De nombreuses activités de production et de transformation des produits utilisent de grandes quantités d'eau, ce qui implique que l'utilisation de l'eau à des fins industrielles augmente en fonction des revenus des pays. Elle va de 10 % dans les pays à faible et moyen revenus à 59 % dans les pays à revenus élevés. Aux États-Unis, la production industrielle nécessitera bientôt 1,5 milliard de litres d'eau annuellement¹³⁶, et l'industrie est responsable d'un peu plus de la moitié de la consommation d'eau en Europe (Banque Mondiale, 2001 ; citée par Suez environnement, 2013).

¹³⁶ Association québécoise des organismes de coopération internationale (2006),
« L'eau pour tous, tous pour l'eau ! Solidarité en herbe », Montréal : AQOCI, p. 33.

Quant à l'industrie agroalimentaire, de par la nature de ses activités, elle est la plus grande consommatrice d'eau de très bonne qualité¹³⁷. Cependant, les entreprises capitalistes dites citoyennes n'attendent pas d'être contraintes par la réglementation pour agir. Elles ont une politique environnementale qui s'inscrit dans un principe de responsabilité et de contribution au développement durable. Elles s'attèlent à optimiser la consommation d'eau, à privilégier les énergies propres, à limiter les rejets d'eaux usées et à réduire le poids des déchets solides (USAID, 2010). L'exemple de la laiterie européenne est édifiant en matière d'optimisation de la consommation d'eau. « En effet, la laiterie S.L.V.O. rejette quotidiennement 500 m³ d'effluents liquides charriant 1,5 tonne de DBO5¹³⁸. Après la mise en place des technologies propres, plus de 350 m³ d'eau sont recyclés, représentant 70 % de la consommation totale. Par rapport à l'état initial, la laiterie a réduit de 70 % ses rejets et par conséquent réduit ses prélèvements du milieu naturel du même pourcentage. Sur le plan pollution, les flux de matières en suspension sont réduits de 100 % et ceux de la DBO5 et DCO¹³⁹ sont réduits de 90 % » (USAID, 2010). De même, Coca-Cola a réduit sa consommation mondiale d'eau de 9 % (par rapport à 2004), soit presque la moitié de l'objectif de 20 % qu'elle s'était fixé pour 2012. « Les plus importantes usines de Dow Chemicals ont diminué leur consommation d'eau douce de près de trois milliards de litres (ce qui équivaut à la quantité d'eau requise chaque année par 40 000 personnes aux États-Unis) et réalisé ainsi une économie de 4 millions de dollars. » Et « l'entreprise indienne Jain Irrigation, chef de file mondial de la

¹³⁷ En ligne (consulté le 30 septembre 2014) :

« http://www.technologies-propres.com/pdf/Etude_Ecofood.pdf ».

¹³⁸ « DBO5 mesure la quantité de matière organique biodégradable contenue dans une eau. Cette matière organique biodégradable est évaluée par l'intermédiaire de l'oxygène consommé par les micro-organismes impliqués dans les mécanismes d'épuration naturelle. Ce paramètre est exprimé en milligramme d'oxygène nécessaire pendant cinq jours pour dégrader la matière organique contenue dans un litre d'eau ». En ligne (consulté le 28 septembre 2014) « <http://www.futura-sciences.com/magazines/environnement/infos/dico/d/developpement-durable-dbo5-6374/> ».

¹³⁹ « La DCO représente quant à elle quasiment tout ce qui est susceptible de consommer de l'oxygène dans l'eau, par exemple les sels minéraux et les composés organiques ». Source : « http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/demande_chimique_en_oxygene_dco.php4 ».

production de systèmes d'irrigation goutte à goutte, a vu ses revenus croître à un taux annuel composé de 41 % au cours des cinq dernières années » (Porter et coll., 2011). Et l'entreprise laitière africaine La Centrale laitière du Cap-Bon (CLC) a mis en œuvre le projet MED TEST¹⁴⁰, celui-ci « [ayant] généré des gains économiques annuels de 546 903 dollars des États-Unis en termes de matières premières, de produits, d'eau et d'énergie, pour un investissement global de 484 945 dollars ».

Et, les mesures de réduction de la consommation d'eau, « tel le refroidissement des équipements en circuit fermé, ont entraîné une diminution de 13 % du coût d'achat en eau de ville »¹⁴¹. Mais « confrontée à la question essentielle des besoins en eau de l'humanité, la société capitaliste n'apporte pas de réponse satisfaisante ». Cela est le résultat de l'irresponsabilité d'un système économique égoïste et d'une organisation sociale dépassée et ce, non pas pour des raisons techniques, mais parce que ses priorités sont dans la recherche du profit individuel et à court terme : elle est, incapable de satisfaire les besoins du plus grand nombre de personnes (La lutte ouvrière, 2013). De plus, l'entreprise capitaliste constitue une menace ou un risque pour la qualité de l'eau. Les substances dangereuses qu'elle utilise peuvent être déversées dans l'environnement ou bien ruisselées par les pluies jusqu'aux rivières, près des lacs, voire jusqu'à la mer. À titre d'exemple, de 300 à 500 millions de tonnes de métaux lourds, solvants, boues toxiques et autres déchets non toxiques sont déversés par les industries chaque année dans les rivières, lacs et autres milieux humides. Également, « la pluie transporte par ruissellement ces substances vers des

¹⁴⁰ « MED TEST est une initiative de l'ONUDI en faveur de l'industrie verte, dont l'objectif est de promouvoir la durabilité et la compétitivité dans le secteur privé en Égypte, au Maroc et en Tunisie. L'approche intégrée TEST comprend des outils tels que l'utilisation efficace des ressources, la production plus propre, le système de gestion environnementale et de comptabilité, le transfert de technologies plus propres et la RSE ». Source :

« http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Environmental_Management/Water_Management/Carolina/11-87802_Factsheet_CLC_F_Ebook.pdf ».

¹⁴¹ En ligne (consulté le 28 septembre 2014) :

« http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Environmental_Management/Water_Management/Carolina/11-87802_Factsheet_CLC_F_Ebook.pdf ».

milieux aquatiques, ce qui provoque leur dégradation et, dans certains cas, la pérennité des écosystèmes et des espèces » (Gautier et Fellous, 2008 ; cités par Culhuac et Shmidt, 2012).

Enfin, l'industrie et les exploitations agricoles sont pointées du doigt comme responsables d'un risque de pénurie d'eau dans les années à venir. La quantité d'eau prélevée par l'industrie est estimée à 550 litres par jour et par habitant dans les pays industrialisés. Elle accapare de 4 à 5 % de l'eau consommée à l'échelle mondiale. Et la majeure partie de cette eau (90 %) est rejetée dans l'environnement souvent pollué par des métaux lourds ou des produits chimiques toxiques du fait « d'accidents ». À titre d'exemple, « En Inde, Coca-Cola et Pepsi-Cola possèdent 90 usines d'embouteillage qui pompent l'eau des nappes phréatiques au détriment des agriculteurs locaux. Il faut 9 litres d'eau potable pour faire 1 litre de Coca-Cola. Chaque usine extrait entre 1 million et 1,5 million de litres d'eau par jour grâce à des pompes ultra-puissantes, ce qui a déjà provoqué l'assèchement de 260 puits et la baisse des rendements agricoles, et a amené de nombreux mouvements de protestation des paysans. Dans cette optique, selon la Banque Mondiale, 29 % des habitants du pays dépendent de nappes phréatiques en situation critique ou semi-critique » (Lutte ouvrière, 2013).

Les exploitations agricoles représentent environ 70 % de l'eau prélevée dans le monde, c'est-à-dire retirée du milieu naturel par irrigation ou pompage. Par contre, si l'on observe l'eau non pas seulement prélevée, mais consommée, c'est-à-dire l'eau qui ne retourne pas immédiatement au milieu naturel, les exploitations agricoles représentent 96 % de l'eau « consommée » dans le monde. Par exemple, « les plantes, légumes et fruits produits par l'agriculture conservent ou "transpirent", et donc "consomment" si l'on peut dire, les deux tiers de l'eau qui leur est apportée, que cet apport se fasse artificiellement par irrigation ou arrosage, ou naturellement, par la pluie ».

Cependant, l'essentiel de l'agriculture mondiale, soit 83 % des surfaces cultivées, n'a pas besoin d'apport d'eau autre que la pluie. Mais l'accaparement des meilleures terres par les grandes entreprises capitalistes pour l'utilisation des cultures d'exportation, au détriment des cultures vivrières et laissant aux populations locales les terres peu fertiles et arides, sont à l'origine de la pénurie d'eau. Car « c'est en accaparant les bonnes terres, bien arrosées ou irriguées, qu'on vole l'eau aux pauvres » (Lutte ouvrière, 2013).

2.3.3.3 L'impact des entreprises privées dans l'optimisation du tri des déchets

L'industrie agroalimentaire est responsable des gisements de résidus organiques les plus dégradables. Mais il existe peu de données disponibles qui permettent de déterminer de manière représentative les quantités de matières organiques générées par les divers types d'activités industrielles. De ce fait, la majorité des entreprises valorisent leurs résidus organiques par épandage direct au sol, par l'alimentation animale ou compostage¹⁴². En effet, les résultats d'une étude réalisée au printemps 2007 par le Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation du Québec en collaboration avec RECYC-QUÉBEC, affirment que plus de 80 000 tonnes de résidus organiques issus de la préparation des aliments étaient valorisées en 2006 par épandage agricole ou utilisées dans l'alimentation animale. Et plus de 100 000 tonnes de résidus, en grande majorité des boues d'abattoirs, auraient été compostées¹⁴³.

¹⁴² En ligne (consulté le 30 septembre 2014) :

« <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/Upload/Publications/Fiche-compost.pdf> ».

¹⁴³ « Seuls les tonnages compostés et les matières visées par le Règlement sur l'enfouissement et l'incinération de matières résiduelles (c. Q-2, r.6.02) ont été considérés dans le calcul du *Bilan 2008 de la gestion des matières résiduelles au Québec. Les quantités valorisées par l'épandage agricole* » (Par Sophie Taillefer, RECYQUEBEC) (*idem*).

Il convient aussi de souligner certaines mesures incitatives des entreprises capitalistes dites « vertes » dans la contribution à la valorisation des déchets. Prenons l'exemple de l'industrie des huiles et corps gras africaine dénommée Générale Industrielle Alimentaire Slama (CSM-GIAS) : l'adoption du projet MED TEST a permis à la CSM-GIAS de faire une formation sur le système de comptabilité environnementale, ce qui a permis d'identifier et de réaliser plusieurs actions permettant la réduction de 2,5 % de ses pertes en matières dans l'atelier de production GIAS, identifié comme le centre de coûts les plus importants. Et l'adoption de la démarche de réduction de la perte des produits des ateliers de production, en particulier l'atelier nappage, a permis de récupérer 33 % des produits perdus lors des démarrages pour les réintégrer dans le processus, ce qui a permis de réduire la charge DCO de 28 %¹⁴⁴.

Mentionnons aussi l'exemple de la ferme de production et de transformation d'œufs de Eragny sur Epte (Oise), dénommée *La ferme de Pré*. Elle valorise les déchets (les déjections d'animaux, les coquilles d'œufs, les cartons et plastiques, les eaux usées). Cependant, les déjections d'animaux sont compostées et deviennent des amendements organiques (norme NFU 42001). Les coquilles d'œufs sont mélangées aux déjections dans le processus de compostage pour un complément calcique. Les cartons et plastiques sont compactés et valorisés, et les alvéoles cartons sont récupérées pour une entreprise spécialisée. Les alvéoles plastiques recyclables sont utilisées pour tous les élevages en interne. Les eaux usées sont collectées et finissent à une station d'épuration interne à l'entreprise pour y être traitées et rejetées à la rivière l'Epte. Et les

¹⁴⁴ En ligne (consulté le 30 septembre 2014) :

⟨ http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Environmental_Management/Water_Management/Carolina/11-87802_Factsheet_CLC_F_Ebook.pdf <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/Upload/Publications/Fiche-compost.pdf> ⟩.

boues de stations sont intégrées au compost. Et les déchets non valorisables et non recyclables sont formés de 0,06 % de la masse produite (soit 19 T sur 33 000 T¹⁴⁵).

Mais les entreprises capitalistes dites « sauvages » fonctionnant sur les principes de possession privée des biens de production et de l'acception du profit comme moteur de croissance infinie, sans se soucier de la protection de la population contre leur avidité sans frein et de ses effets négatifs¹⁴⁶, n'intègrent guère dans leurs processus d'affaires les mécanismes d'optimisation du tri des déchets. En effet, leurs comptables et économistes calculent la rentabilité de leurs activités en ne prenant en compte que les coûts engagés par l'investisseur¹⁴⁷. Toutefois, en relayant à la collectivité et aux générations futures des coûts sociaux et environnementaux résultant de leurs activités de production de biens, cela étant en contradiction avec la finitude des ressources et le caractère cyclique sur lequel repose la pérennité des systèmes naturels (Equiterre, 2005). Cette figure de l'entreprise capitaliste peut-être illustrée par les mésaventures écologiques de la compagnie agrochimique américaine Monsanto. Monsanto « est une entreprise aux multiples visages : tantôt démon, tantôt ange ». Elle a établi un rapport qualifié d'utilitariste avec l'environnement, c'est-à-dire en instrumentalisant l'environnement au profit de ses intérêts, et en élaborant des stratégies pour éviter d'avoir à prendre en compte ses impacts écologiques. À titre d'exemple, au début des années 1970, suite aux attaques des environmentalistes, le président Edward J. Bock avait pris soin de centraliser la gestion de ses activités des transformations en créant une distance légale avec Monsanto par l'intermédiaire des filiales. Plus tard, affaiblie par des ventes cycliques et forcées de faire face à une augmentation des défis

¹⁴⁵ En ligne (consulté le 30 septembre 2014) :

⟨ http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Environmental_Management/Water_Management/Carolina/11-87802_Factsheet_CLC_F_Ebook.pdf ⟩.

¹⁴⁶ En ligne (consulté le 30 septembre 2014) :

⟨ <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=15916> ⟩.

¹⁴⁷ Petit, Martin et Martin Poirier (avril 2001), *Mondialisation et environnement*. Institut de recherche et d'informations socio-économiques, (brochure disponible à ⟨ <http://www.iris-recherche.qc.ca> ⟩), 35 p.

environnementaux, Monsanto choisit de redéployer ses investissements vers le secteur de la biotechnologie à travers une série de réinvestissements, de fusions et d'intégrations. Enfin, en 1997, elle fut scindée en deux entités distinctes en créant la compagnie chimique Solutia inc., juridiquement indépendante de la nouvelle Monsanto.

Mais la stratégie de répartition établie par Monsanto ne l'a pas empêché de devoir faire face à des poursuites liées aux répercussions environnementales de ses activités. Ainsi, dans le procès en Alabama intenté par 3 450 plaignants, Solutia inc., Monsanto et le groupe Pharmacia Co. furent conjointement reconnus responsables de la contamination aux BPC (« Biphényles polychlorés, série de 200 composés chimiques connus pour leurs effets cancérigènes, tératogènes et mutagènes, dont la production fut interdite en 1979 »). Durant le procès, « il fut mis en évidence que les dirigeants de Monsanto connaissaient les effets des BPC sur la santé humaine et les écosystèmes depuis les années trente. La firme déversa toutefois des déchets hautement toxiques dans l'environnement, sans même chercher à réduire la quantité de ses rejets ». Cependant, quand éclata la notion de la toxicité des BPC au grand jour en 1968, Monsanto commença à établir des contacts au sein de l'administration provinciale (*Alabama Water Improvement Commission*) et fédérale (EPA) tout en poursuivant la production de ces composés chimiques jusqu'en 1977.

Mais dans son mémo déposé en cour, Monsanto affirma que la *United States Environmental Protection Agency* (EPA) connaissait l'étendue de la contamination d'Anniston depuis 1971. « C'est seulement en 1993 lorsqu'un poisson déformé fut découvert dans les cours d'eau environnants, que l'État d'Alabama interdit la pêche ». Ainsi, des études révélèrent par la suite des niveaux de pollution extrêmement élevés. Les communes furent déclarées zones dangereuses pour la santé publique et Monsanto amorça un programme d'achat des habitations dans le but de les détruire. Enfin, le procès d'Anniston rebondit en mars 2002 : l'EPA et Solutia inc. signèrent,

en marge de ce jugement, un plan de nettoyage pour la ville d'Anniston (Champion, et Gendron, 2004).

2.3.3.4 La qualité des systèmes et produits des entreprises privées

La notion de qualité des aliments a pris, au cours des dernières années, une importance capitale pour la population¹⁴⁸. Elle est devenue un impératif vital de compétitivité et de pérennité pour les entreprises capitalistes, parce qu'elle revêt une importance particulière du fait que les produits agricoles « sont, de par leur nature vivante, caractérisés tant par l'hétérogénéité et la complexité que par la fragilité et l'instabilité de leurs constituants qui les rendent périssables ». Cependant, tout défaut dans la qualité d'un produit, intrinsèque comme extrinsèque, peut avoir des conséquences nuisibles sur la santé du consommateur. Également, la contamination des aliments est un important problème de santé publique, et l'entrée sur le marché d'aliments malsains peut avoir des conséquences fâcheuses tant pour les consommateurs (maladies) que pour le producteur (procès, perte de crédibilité, etc.) (ONUDI, 2005).

L'entreprise capitaliste, contribue de manière remarquable au processus d'amélioration de la qualité des produits alimentaires, par le choix des matières qu'elle utilise pour transformer les aliments, par le choix et le respect des processus de fabrication, par le respect des pratiques hygiéniques élémentaires et de fabrication (ONUDI, 2005). Cela peut être illustré par la mise en œuvre des procédures d'assurance qualité, des programmes : HACCP (Analyse des risques et maîtrise des points critiques), de la labélisation et de la certification. À titre d'exemple, la société

¹⁴⁸ En ligne (consulté le 1er octobre 2014) :

« <http://www.lait.org/fr/la-ferme-en-action/la-qualite-du-lait/le-programme-lait-canadien-de-qualite.php> ».

Saputo inc. a établi un programme de qualité et sécurité alimentaire (SQF) dans 14 usines de sa division aux États-Unis et ce, en offrant un système de gestion et de certification globale indépendante, et en assurant que le système de gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire du fournisseur est conforme aux lois internationales ou domestiques en la matière¹⁴⁹. Et un sceau de garantie « Nestlé » ne peut pas apparaître avant que les usines ne remplissent un ensemble de conditions normalisées, détaillées et très rigoureuses (Nestlé, 2012).

Mais les entreprises capitalistes sont aussi confrontées à des problèmes de non-conformité des produits. À titre d'illustration : en 2000, la multinationale Nestlé a eu quatorze cas de rappel public dans le monde pour un volume total de production s'élevant à des millions de lots (Nestlé, 2012). Et l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) a émis un rappel de produits de viande des marques Harvest Meats et Northern Natural Processing produites par des entreprises de la Saskatchewan en raison de la présence d'ingrédients inappropriés¹⁵⁰.

¹⁴⁹ En ligne (consulté le 1^{er} octobre 2014) :

⟨ http://www.saputo.com/uploadedFiles/BILANSOCIAL_FR.pdf ⟩.

¹⁵⁰ En ligne (consulté le 1^{er} octobre 2014) :

⟨ <http://ici.radio-canada.ca/regions/saskatchewan/2014/06/29/001-rappels-viande-harvest-meats-northern-natural-processing.shtml> ⟩.

CHAPITRE III

LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1 Le devis de la recherche

Le devis de la recherche est de type quantitatif descriptif et de nature comparative. Il consiste à décrire différentes coopératives sans but lucratif et entreprises privées à but lucratif pour fournir des informations concernant leurs caractéristiques afin de pouvoir rendre compte de leurs différences observées dans le milieu naturel (Fortin, 2010). Cela s'effectue par rapport à des données relatives aux indicateurs de performance de la *Global Reporting Initiative* issue des évaluations effectuées à l'aide de rapports annuels 2011-2012, et en utilisant les statistiques inférentielles pour apprécier la différence des moyennes des indicateurs de performance choisis entre les coopératives et les entreprises dans le secteur agroalimentaire.

3.2 Définition de la population et de l'échantillonnage

3.2.1 La population

La population de la recherche est formée de 309 entreprises privées à but lucratif et de 61 coopératives sans but lucratif du secteur agroalimentaire, lesquelles sont réparties sur le territoire du Québec.

La population des entreprises privées à but lucratif provient du répertoire des exportateurs agroalimentaires québécois 2013¹⁵¹. Elle est constituée de 400 entreprises opérant dans le secteur agroalimentaire. Ce nombre a été révisé à 309 entreprises par la soustraction de 91 entreprises opérant dans le secteur agroalimentaire, mais ne possédant pas les mêmes caractéristiques et objectifs avec les entreprises privées à but lucratif (par exemple les entreprises de courtage, de transit, de conseil, de service, d'assurance, bancaires, de recherche, de normalisation, de coopération, de financement, de commerce international etc). Et la population des coopératives sans but lucratif provient du répertoire des membres affiliés de la Coop fédérée, inclus dans la carte du réseau de la Coop fédérée au Canada et publié en annexe de son bilan social 2011¹⁵², et cette population compte aussi deux entreprises de commandites, propriétés de coopératives affiliées à la Coop fédérée et succursales de la Coop fédérée. Le répertoire des coopératives affiliées à la Coop fédérée compte 84 coopératives ; celui-ci a été révisé à 59 coopératives par soustraction des 6 coopératives n'ayant pas de siège social au Québec et des 25 coopératives actives exclusivement dans la distribution.

3.2.2 L'échantillonnage

Après la constitution de la population des entreprises et des coopératives, chaque élément de la population respective est codifié par un numéro en fonction du nombre révisé de sa population dans son répertoire. Le numéro de chaque élément de la population respective est inscrit sur un coupon à papier placé dans deux boîtes de carton non transparentes.

¹⁵¹ Publié par le Groupe export agroalimentaire Québec-Canada ; dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec (2013), Bibliothèque nationale du Canada (2013).

¹⁵² En ligne (consulté le 24 avril 2014) :

« http://www.lacoop.coop/pdf/publications/bilan_social2011_fr.pdf ».

La boîte #1 contient 309 coupons en papier possédant chacun un numéro de 1 à 309. Ces numéros correspondent à la codification de chaque élément de la population des entreprises privées à but lucratif issues du *Répertoire révisé des entreprises d'exportation agroalimentaire 2013*. Et la boîte #2 contient 61 coupons en papier possédant chacun un numéro de 1 à 61. Ces numéros correspondent à la codification de chaque élément de la population du répertoire révisé des 59 coopératives décrites dans la carte de réseau de la Coop fédérée¹⁵³ et deux succursales de la Coop fédérée.

Après la mixtion des coupons de papier dans deux boîtes respectives et leur mise en place sur une table en bois, un élève de 6 ans d'une école primaire de Montréal (de l'arrondissement Saint-Henri) a effectué, de manière simultanée, 30 différentes opérations de tirage au sort, des 30 premiers coupons de papier contenu dans les deux boîtes. Les trente premiers numéros des coupons en papier sortant de la boîte #1 sont inscrits dans la liste générale de la catégorie « Entreprises capitalistes ». Et les trente premiers numéros sortant de la boîte#2 sont inscrits dans la liste générale de la catégorie « Coopératives ». Après les opérations de tirage au sort, le numéro de coupon de papier de chaque organisation respective est rapproché en fonction de son répertoire pour identifier le nom de l'organisation composant l'échantillonnage. Par conséquent, l'échantillon aléatoire de la recherche est formé de 30 coopératives et de 30 entreprises. Le tableau 3.1 ci-dessous décrit les caractéristiques de l'échantillonnage de la recherche.

¹⁵³ En ligne (consulté le 24 avril 2014) :

⟨ http://www.lacoop.coop/pdf/publications/bilan_social2011_fr.pdf ⟩.

Tableau 3.1 –Caractéristiques de l'échantillonnage de la recherche.

Caractéristiques de l'échantillonnage		Coopérative (%)	Entreprise capitaliste (%)
La taille de l'organisation selon l'effectif du personnel	[1, 10] Petite	0 %	10 %
	[11, 50] Moyenne	30 %	27 %
	[50, 2000] Grande	70 %	57 %
Activités	Production	73 %	43 %
	Transformation	27 %	57 %
	Distribution	0 %	0 %

3.3 Détermination des indicateurs de performance

La recherche définit trois types d'indicateurs de performance de GRI pour effectuer cette étude : les indicateurs de performance économique, sociale et environnementale, et ce, en cohérence avec les études d'Abdiraham et Sauvée (2013) concernant l'adaptation des indicateurs de performance de la *Global Reporting Initiative* dans le secteur agroalimentaire, le programme de destination du développement durable (3D) en Aquitaine (extrait du tableau de *reporting* responsable du Groupe Excel des éleveurs gastronomes)¹⁵⁴ et l'objectif de la recherche sur la détermination de la performance des entreprises et des coopératives du secteur agroalimentaire dans la perspective des trois piliers du développement durable.

3.3.1 Les indicateurs de performance économique

La recherche a sélectionné trois types d'indicateurs de performance économique de la GRI : un indicateur de performance économique (EC6) centré sur le plan sociétal, un

¹⁵⁴ En ligne : < www.generations3d.com tirés d'Abdirahaman et Sauvée (2013, p. 49).

indicateur de performance économique (EC9) focalisé sur le plan des marchés et des clients, particulièrement sur la productivité des produits ayant des impacts économiques indirects significatifs, ainsi que deux indicateurs des performances économiques (EC1) : un centré autour de la création de la valeur économique à l'aide des transactions avec les entités externes, et l'autre focalisé autour de la création de la valeur à l'aide des transactions avec les entités internes. Ils ont été choisis en cohérence avec les études d'Abdiraham et Sauvée (2013) sur l'adaptation des indicateurs de performance de la RSE dans l'agroalimentaire, le tableau de *reporting* responsable du Groupe Excel pour des éleveurs gastronomes (producteurs des viandes et foie gras des canards), l'utilisation conjointe des lignes directrices de GRI et ISO 26000 ¹⁵⁵, l'orientation et la revue de la littérature de la recherche. Ces indicateurs sont présentés dans le tableau qui suit :

¹⁵⁵ En ligne : < www.globalreporting.org >.

Tableau 3.2 – Indicateurs de performance économique¹⁵⁶

Rubriques	Indicateurs de GRI		ISO 26000* (paragraphes)	Objectifs d'évaluation
Politique, pratique et part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux	EC6	Pourcentage des achats réalisés en local	(Paragraphe 6.8.7)	Contribuer au développement du tissu économique local.
Valeur économique créée (VER)	EC1	Chiffre d'affaires export	Création de richesses et de revenus (paragraphe 6.8.7)	Évaluer la création de la richesse.
		Chiffre d'affaires local		
Compréhension et description des impacts économiques indirects significatifs, y compris l'importance de ses impacts	EC9	Nombre de références produites	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur (paragraphe 6.6.6) Accès aux services essentiels (paragraphe 6.7.8) Développement des technologies et accès à la technologie (paragraphe 6.8.6), Investissement dans la société (paragraphe 6.8.9)	Évaluer l'activité de l'entreprise.

*ISO 26000 : < http://www.iso.org/iso/social_responsibility >.

3.3.1.1 Pourcentage des achats réalisés en local

Le pourcentage des achats effectués au sein du territoire est un indicateur important pour l'économie ainsi pour la qualité des relations au sein de cette dernière. Il dépend aussi, toutefois, de la pérennité des fournisseurs. De même, l'impact économique positif généré par une organisation dans un territoire peut y établir ou consolider la légitimité de son activité, son « droit d'exploiter ou d'opérer ». Et l'utilisation de

¹⁵⁶Source : Abdirahman et Sauvée (2013), GRI (2006b) et GRI (2010).

fournisseurs locaux assure l'approvisionnement de l'organisation, contribue au développement du tissu économique local et s'avère être un gage d'efficacité accrue lorsque le lieu d'activité est isolé (GRI, 2006b). Le pourcentage peut être évalué :

- Par la méthode de comptabilité d'engagement, c'est-à-dire par le pourcentage de factures d'achats locaux et d'engagements effectués durant la période de *reporting* issus des données des comptes audités à l'externe de l'organisation (GRI, 2006b).
- Par la méthode de comptabilité de management, c'est-à-dire par la part du budget d'achats des principaux sites opérationnels réservés aux fournisseurs locaux (pourcentage des biens et fournitures achetés localement) issus de données des comptes de gestion audités à l'interne de l'organisation (GRI, 2006b).
- Et par l'application de la formule analytique suivante : Le pourcentage des achats réalisés en local = (commandes, emballages, prestation de service, énergie / fluide) / Total d'achat * 100 %).

3.3.1.2 Le chiffre d'affaires export (CAE)

Le chiffre d'affaires export est une donnée relative à la création de la valeur économique (Abdiraham et Sauvée, 2013). Il donne une indication fondamentale sur la manière dont l'organisation a créé et crée de la richesse pour ses parties prenantes (GRI, 2006b). Et il est représenté d'une part par les montants des ventes nettes à l'étranger, c'est à dire le montant brut des ventes de produits ou de services à l'étranger moins les retours les remises et les réductions (GRI, 2006b), plus les montants des produits financiers, c'est-à-dire les montants qui « incluent des intérêts reçus sur prêts financiers, les dividendes provenant de la détention d'actions, les redevances et le revenu direct généré par des actifs » (GRI, 2006b), et d'autre part par

les produits de cession, c'est-à-dire les montants des produits provenant de la vente à l'étranger de cessions d'actifs comprenant les cessions d'immobilisation corporelles (patrimoine, infrastructures, équipements) et les cessions d'immobilisations incorporelles (droits de la propriété intellectuelle, idées et marques) (GRI, 2006b).

Le chiffre d'affaires export peut-être évalué selon la méthode de comptabilité de trésorerie à travers les données issues des comptes des résultats audités (GRI, 2006b), et selon la méthode de comptabilité de management par des données issues des comptes de gestion, audités à l'interne de l'organisation (GRI, 2006b). Et il peut être déterminé analytiquement par la formule suivante :

- Chiffre d'affaires export = Chiffre d'affaires total - (chiffre d'affaires local).

3.3.1.3 Le chiffre d'affaires local (CAL)

Le chiffre d'affaires local donne une indication fondamentale de la manière dont l'organisation a créé et crée de la richesse pour ses parties prenantes (GRI, 2006b). Il est représenté par les montants des ventes nettes au sein de la localité ou du territoire, c'est-à-dire le montant des ventes de produits ou de services bruts effectués dans la localité ou dans le territoire moins les retours, les remises et les réductions (GRI, 2006b), plus les montants des produits financiers, c'est-à-dire les montants qui « incluent des intérêts reçus sur prêts financiers, les dividendes provenant de la détention d'actions, les redevances et le revenu direct généré par des actifs » (GRI, 2006b), et les produits de cession, c'est-à-dire les montants des produits provenant de la vente à l'étranger des cessions d'actifs comprenant les cessions d'immobilisation corporelles (patrimoine, infrastructures, équipements) et les cessions d'immobilisations incorporelles (droits de propriété intellectuelle, idées et marques) (GRI, 2006b). Le chiffre d'affaires export peut-être évalué selon la méthode de comptabilité de

trésorerie à travers les données issues des comptes des résultats audités (GRI, 2006b), et selon la méthode de comptabilité de management par des données issues des comptes de gestion audités à l'interne de l'organisation (GRI, 2006b). Et il peut être calculé par la formule :

$$\text{Chiffre d'affaires local} = \text{Chiffre d'affaires total} - (\text{chiffre d'affaires export}).$$

3.3.1.4 Le nombre de références des produits (NRXt)

Le nombre de références des produits est un indicateur qui permet d'évaluer l'activité d'une organisation¹⁵⁷. Il peut se traduire par l'impact économique indirect. Celui-ci représente la contribution d'une organisation à l'influence économique dans un contexte de développement durable. Il exprime les résultats parfois non monétaires des transactions entre l'organisation et ses parties prenantes. Et d'un point de vue managérial, il permet d'indiquer où se situent les risques potentiels en terme de réputation ainsi que les opportunités permettant une plus grande pénétration d'un marché ou renforçant la légitimité sociale d'une organisation (GRI, 2006b). Il peut être évalué selon :

- L'explication des activités entreprises afin d'évaluer l'impact économique indirect de l'organisation au niveau local.
- La modification de la productivité des organisations ou des secteurs par l'intermédiaire de l'innovation et la nouvelle technologie.
- L'impact économique résultant de l'amélioration ou la détérioration des conditions sociales et environnementales.
- L'accès à certains produits pour les revenus modestes.

¹⁵⁷ En ligne : < www.generations3d.com >, tirés de Abdirahaman et Sauvée (2013, p. 49).

- L'évaluation de la croissance ou la contraction de l'activité de l'organisation par ses fournisseurs.
- La stimulation, le développement ou la limitation des investissements directs à l'étranger.
- L'impact résultant de la délocalisation partielle ou totale des activités de l'organisation.
- Et par l'impact résultant de l'utilisation de produits et de services (par exemple : lien entre schémas de croissance économique et utilisation de certains produits et services) (GRI, 2006b).

Le nombre de références des produits peut être déterminé par la formule :

$$\text{Le nombre de références produit} = \text{le nombre de produits mis en marché par l'organisation.}$$

3.3.2 Les indicateurs de performance sociale

Les études de Abdiraham et Sauvée (2013), l'analyse du tableau de *reporting* responsable du groupe Excel et le tableau de l'utilisation conjointe des lignes directrices de la GRI et d'ISO 26000 ont permis à la recherche d'identifier cinq indicateurs de performance sociale : un indicateur de performance économique (EC6), mais de connotation sociétale, entraînant des impacts significatifs sur le plan social, un indicateur de performance sociale (LA1) centré sur le social, trois indicateurs de performance sociale (LA7, LA7, LA8) focalisés sur le plan de la santé et sécurité au travail, dont un indicateur centré sur la relation et condition de travail (le taux d'absentéisme). Ils sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 3.3 – Indicateurs de performance sociale

Rubrique	Indicateur de GRI		ISO 26000(Paragraphe)	Objectif d'évaluation
	LA1	Pourcentage des salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) ou temps plein		
Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique (social)	LA1	Pourcentage des salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) ou temps plein	Relations et conditions de travail (paragraphe 6.4)	Lutte contre la précarité
Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques (santé et sécurité au travail)	LA8	Effectif de producteur accompagné sur la thématique de la santé et sécurité au travail (SST)	Relations et conditions de travail (paragraphe 6.4). Santé et sécurité au travail (paragraphe 6.4.6), Éducation et culture (paragraphe 6.8.4), Santé (paragraphe 6.8.8)	Savoir réagir face à la survenue d'un accident au travail ou dans la vie de tous les jours
Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles (santé et sécurité au travail)	LA7	Taux de gravité des accidents de travail	Relations et conditions de travail (Paragraphe, 6.4) Santé et sécurité au travail (paragraphe 6.4.6)	Suivre les performances SST
Taux d'absentéisme (santé et sécurité au travail)	LA7	Taux d'absentéisme	Relations et conditions de travail (paragraphe 6.4)	Évaluer l'implication du personnel dans l'organisation
Sociétal	EC6	Montant du mécénat et des dons	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur (paragraphe 6.6.6),	Contribuer à la culture et à la vie associative locale

Source : Abdirahman et Sauvée (2013), GRI (2006b), GRI (2010).

3.3.2.1 Le pourcentage des salariés en temps plein

Le pourcentage des salariés en temps plein ou en contrat à durée indéterminée est un indicateur pertinent qui permet d'évaluer la contribution de l'organisation à la lutte contre la précarité ¹⁵⁸. Il renseigne sur l'approche adoptée par l'organisation ainsi que sur la stabilité professionnelle et l'étendue des prestations qu'offrent ces dernières (GRI, 2006b). Il peut être évalué par les informations provenant des registres du personnel comme l'effectif de personnel en contrat à durée indéterminée, l'effectif total de personnel et l'effectif de personnel en contrat à durée indéterminée.

Le pourcentage des salariés en temps plein ou en contrat à durée indéterminée peut être évalué analytiquement par la formule :

$$\frac{\text{Effectif de personnel en contrat à durée indéterminée}}{\text{Effectif total de personnel}} \times 100 \%$$

3.3.2.2 Effectif de personnel accompagné sur la thématique de la santé et sécurité au travail (ESASST)

Cet indicateur permet de montrer l'étendue des mesures établies par l'organisation dans ses programmes de management de santé et sécurité au travail, et son degré de mise en œuvre de bonne pratique, car la « prévention de maladies graves contribue à la bonne santé, la satisfaction et la stabilité des salariés, et aide à maintenir la légitimité sociale de l'organisation au sein d'une communauté locale ou d'une zone géographique » (GRI, 2006b, p. 13). Il peut être évalué selon les informations provenant des politiques de l'organisation et procédures d'exploitation, les comptes-

¹⁵⁸En ligne : < www.generations3d.com >, tires de Abdirahaman et Sauvée (2013, p. 49).

rendus de comités d'hygiène et de sécurité, et les registres du personnel et des centres de santé (GRI, 2006b). Et il peut être déterminé analytiquement par :

Le nombre de personnel accompagné par
la thématique santé & sécurité au travail

3.3.2.3 Taux de gravité des accidents de travail (TGA)

Le présent indicateur permet de montrer si les pratiques managériales de l'organisation en matière de santé et de sécurité au travail permettent de réduire les incidents et accidents (GRI, 2006). Il permet aussi d'évaluer la performance de S&ST¹⁵⁹. Il peut être évalué selon les données pertinentes figurant dans les dossiers du personnel et les registres de présence et de déclaration d'accidents du travail (GRI, 2006b). Il « reflète les heures perdues pour blessures ou maladies professionnelles, et peut être calculé à l'aide de la formule suivante :

$$\text{Taux de gravité} = \frac{\text{Total des heures perdues}}{200\,000 / \text{Nombre total des heures travaillées}}^{160}$$

3.3.2.4 Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme permet d'évaluer l'implication de personnel dans l'organisation¹⁶¹. Il évalue aussi le nombre de jours d'absence ou des journées perdues (GRI, 2006b). Et il peut être évalué par les données figurant dans les registres des présences (GRI, 2006b). Et il est déterminé analytiquement par la formule suivante :

¹⁵⁹ *Idem.*

¹⁶⁰ < http://www.plasticompetences.ca/wp-content/uploads/2012/03/chapitre12_complet.pdf >.

¹⁶¹ < www.generations3d.com >, tirés de Abdirahaman et Sauvée (2013, p. 49).

« Calcul du taux d'absentéisme mensuel : Heures planifiées par mois – Heures travaillées par mois X100 / Heures planifiées par mois »¹⁶² ou le calcul du taux d'absentéisme annuel : Heures planifiées par an – Heures travaillées par année x 100 / Heures planifiées par année¹⁶³

Il est important de ne pas comptabiliser les heures supplémentaires dans le calcul du taux d'absentéisme. Mais il est suggéré de tenir compte des points suivants selon les heures planifiées : retards, arrêts de travail (CSST), suspensions, absences pour maladies (court et long termes), départs hâtifs, absences non autorisées, absences non justifiées, absence pour raisons personnelles, accidents hors travail et congés supplémentaire.¹⁶⁴

3.3.2.5 Montant du mécénat et des dons

Une organisation influe sur l'économie en créant de la valeur économique et en la distribuant, mais aussi en investissant dans les prestations d'intérêt général pour la communauté, dont les coûts opérationnels sont pris en charge par l'organisation ou dont les prestations nécessaires sont fournies par son propre personnel. Et dans les infrastructures de base, celles-ci peuvent comprendre le domaine de transports, des services publics, des aménagements sociaux, sportifs ou médicaux dans la communauté (GRI, 2006b). Le présent indicateur permet de montrer la contribution de l'organisation à la culture et à la vie associative ¹⁶⁵. Il peut être évalué par la documentation provenant des comptes des gestions et d'actifs immobilisés audités par un comptable professionnel agréé (GRI, 2006b).

¹⁶² < http://www.plasticompetences.ca/wp-content/uploads/2012/03/chapitre12_complet.pdf >.

¹⁶³ *Idem.*

¹⁶⁴ < http://www.plasticompetences.ca/wp-content/uploads/2012/03/chapitre12_complet.pdf >.

¹⁶⁵ < www.generations3d.com >, tirés d'Abdirahaman et Sauvé (2013, p. 49).

3.3.3 Indicateurs de performance environnementale

Les études d'Abdiraham et Sauvée (2013) sur l'adaptation des indicateurs de performance de la RSE en agroalimentaire, le tableau de *reporting* responsable du groupe Excel sur les éleveurs gastronomes (Producteurs des viandes des canards, et des foies gras des canards, qui se trouvent en France et au Canada) et le tableau d'utilisation conjointe des directrices de la GRI et de ISO 26000 ont aidé à la recherche d'identifier quatre indicateurs de performance environnementale : un indicateur de performance de la GRI basé sur la qualité du système et de produits, particulièrement sur la responsabilité des faits des produits (PR2), celui-ci ayant des impacts environnementaux significatifs sur les incidents de non-conformité (Abdiraham et Sauvée, 2013), un indicateur de performance à connotation sur la consommation d'énergie directe (EN3), un indicateur de performance centré autour de la consommation d'eau (EN8), et un indicateur de performance focalisé autour de la masse des déchets traités. Ils sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 3.4 – Indicateurs de performance environnementale

Rubrique	Indicateurs de performance GRI		ISO 26000 (paragraphe)	Objectif d'évaluation
Consommation d'énergie directe	EN3	Consommation annuelle d'électricité en kWh/tonne produits finis	Environnement (paragraphe 6.5), Utilisation durable des ressources (paragraphe 6.5.4)	Optimiser la consommation d'énergie
Volume total d'eau prélevé à la source.	EN8	Volume d'eau utilisé (m ³ d'eau / nombre de produits finis)	Environnement (paragraphe 6.5), Utilisation durable des ressources (paragraphe 6.5.4)	Optimiser les ressources nécessaires à la production
Masse des déchets traités	EN24	Pourcentage de déchets et dérivées du processus valorisées / recyclés	Environnement (paragraphe 6.5) Prévention de la pollution (paragraphe 6.5.3)	Optimiser le tri des déchets
Qualité de systèmes et produits	PR2	Pourcentage de produits conformes livrés	Questions relatives aux consommateurs (paragraphe 6.7) Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs (paragraphe 6.7.4) Consommation durable (paragraphe 6.7.5)	Évaluer la qualité de produit et du système de management

Source : Abdirahman et Sauvée (2013), GRI (2006b) et GRI (2010).

3.3.3.1 Consommation annuelle d'électricité en kWh/tonne de produit finis

Le présent indicateur sert à évaluer l'optimisation de la consommation d'énergie¹⁶⁶. Il permet à l'organisation de se rendre compte de sa capacité à utiliser efficacement l'énergie, car la consommation d'énergie a un impact direct sur ses coûts opérationnels et l'exposition de son économie aux fluctuations en termes d'approvisionnement et de prix de l'énergie. Et il couvre le premier champ d'application du Protocole WRI/WBCSD sur les gaz à effet de serre (GRI, 2006b). Il peut être évalué :

- Sur la base des données provenant des comptes de résultats de la comptabilité de management auditée à l'interne de l'organisation.
- D'autres informations peuvent être obtenues via les factures, les relevés de mesures chaleur/combustible, les estimations, les défaillances. Les fournisseurs d'énergies peuvent donner des renseignements sur la combinaison de sources primaires exploitées pour générer de l'énergie intermédiaire. Et les quantités en joules peuvent être directement lues ou converties à partir des factures ou des bons de livraison (GRI, 2006b).

Et l'application analytique de cet indicateur peut s'effectuer par la formule suivante :

$$\frac{\text{Consommation annuelle d'électricité (KWh)}}{\text{Quantité annuelle de produits finis (tonnes)}}$$

¹⁶⁶ (www.generations3d.com), tirés d'Abdirahaman et Sauvée (2013, p. 49).

3.3.3.2 Volume d'eau utilisé (m³ d'eau/tonne)

Il permet d'évaluer l'optimisation des ressources nécessaires à la production de l'organisation¹⁶⁷. De même, il évalue la portée des impacts et des risques potentiels afférant à la consommation d'eau de l'organisation. Et il renseigne sur la taille, l'importance de la consommation d'eau et le niveau de risque encouru en cas de difficultés à s'approvisionner ou d'augmentation du coût de cette ressource (GRI, 2006b). Cet indicateur peut être évalué par des informations relatives aux prélèvements d'eau effectués par l'organisation fournie par les compteurs et factures d'eau. Et d'autres calculs peuvent être effectués par l'organisation à l'interne au moyen des données sur l'eau disponible en absence de compteurs, factures d'eau ou données de référence (GRI, 2006b). Le volume d'eau utilisé peut être calculé par la formule suivante :

$$\frac{\text{Quantité d'eau utilisée pour la production (m}^3\text{)}}{\text{Nombre de produits finis (tonnes)}}$$

3.3.3.3 Pourcentage de déchets et dérivés du processus valorisés/recyclés

Il permet d'évaluer le processus d'optimalisation de tri des déchets¹⁶⁸. D'autant plus que la gestion des déchets dangereux est un domaine de préoccupation importante pour les parties prenantes. De même, la manipulation des déchets dangereux par l'organisation peut s'avérer dangereux à la fois pour la santé de l'homme et l'environnement. De plus, elle peut générer des risques de transgression des réglementations nationales et internationales, et s'avère potentiellement néfaste pour la réputation de l'organisation (GRI, 2006b). Il peut être évalué par les données de facturation provenant de sous-traitants en charge de l'élimination des déchets ainsi

¹⁶⁷ *Idem.*

¹⁶⁸ < www.generations3d.com >, tirés d'Abdirahaman et Sauvée (2013, p. 49).

que dans les systèmes internes de la comptabilité de management effectuée par l'organisation (GRI, 2006b). Et il peut être calculé par la formule suivante :

$$\frac{\text{Quantité de déchets valorisés (tonnes)}}{\text{Quantité totale de déchets}} * 100 \%$$

3.3.3.4 Pourcentage de produits conformes livrés

Le présent indicateur « traite du cycle de vie du produit/service une fois prêt à être utilisé et devant alors répondre aux réglementations afférentes, notamment en matière de santé et de sécurité ». Il évalue la qualité de système et de produit de l'organisation et sa tendance reflète l'amélioration ou la détérioration de l'efficacité des contrôles internes. Également, il génère des conséquences financières directes et des risques sur la baisse de la notoriété de l'organisation ainsi que de la motivation des employés (GRI, 2006b, p. 4). Il peut être évalué par des informations d'origines juridiques et techniques de la période de *reporting*, sur les incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et sécurité des produits ou services. Celles-ci peuvent provenir de la documentation du service juridique, de recherche et développement, ainsi que des systèmes de management de la qualité (GRI, 2006b). Le pourcentage des produits conformes livrés peut être calculé par la formule :

$$\frac{\text{Nombre de produits conformes livrés}}{\text{Nombre total de produits livrés}} * 100 \%$$

3.4 La méthode de collecte et d'analyse des données

Les données d'évaluation de la performance des entreprises capitalistes et des coopératives sont collectées dans leurs rapports annuels, exercices 2011-2012. Et les don-

nées indispensables de la recherche non publiées dans les rapports annuels ont fait l'objet d'une collecte au sein des entreprises choisies. Celle-ci a été effectuée par une demande de participation à la recherche (voir annexe G) adressée par courriel aux entreprises de l'échantillonnage choisi, accompagné d'un formulaire de consentement (voir annexe H), d'un formulaire de collecte de données (voir annexe I), du résumé du projet et d'une attestation du directeur de la recherche, et suivie par un appel téléphonique pour s'assurer de la réception du courriel et du traitement de la demande.

Après la collecte des informations, les données recueillies sont organisées dans deux tableaux Excel intitulés *Tableau des indicateurs de performance de GRI des coopératives* (en annexe K tableau K.1) et *Tableau des indicateurs de performance de GRI des entreprises capitalistes* (en annexe L tableau L.1). Et les indicateurs de performance commune de chacun de ces deux tableaux sont regroupés dans un autre tableau Excel intitulé *Tableau d'analyse comparative des indicateurs des performances GRI* (en annexe J,) comportant 30 lignes d'observations et 2 colonnes de variables.

Le *Tableau des indicateurs de performance de GRI des coopératives* permet d'organiser par ordre les trente (30) observations des coopératives et de déterminer à l'aide du logiciel Excel l'illustration graphique de la performance des coopératives. De même, le *Tableau des indicateurs de GRI des entreprises capitalistes* permet aussi d'organiser par ordre les trente (30) observations des entreprises capitalistes et de déterminer par le logiciel Excel l'illustration graphique de la performance des entreprises capitalistes. Et le *Tableau d'analyse des indicateurs de performance GRI* facilite l'exportation des données d'analyse du logiciel Excel vers le logiciel d'analyse statistique SPSS.

3.5 Instrument d'analyse de données statistiques

Les données des indicateurs de performance GRI des coopératives et des entreprises capitalistes contenues dans les treize (13) tableaux d'analyse des indicateurs de performance GRI sont exportées du logiciel Excel vers le logiciel d'analyse statistique SPSS pour effectuer l'analyse statistique inférentielle.

3.5.1 Le logiciel d'analyse statistique SPSS

Le SPSS est l'acronyme de l'expression anglaise « *Statistical Package for the Social Sciences* ». C'est un logiciel intégré permettant de réaliser la totalité des tests statistiques habituellement utilisés en sciences sociales et en psychologie. La première version de SPSS remonte aux années 1960. « À l'origine, il s'agissait d'un programme "open source", c'est-à-dire que n'importe qui pouvait ajouter de nouvelles commandes et les possesseurs du logiciel recevaient un pamphlet supplémentaire décrivant cette commande ». Mais dans les années 1980, le logiciel n'est plus "open source" : il est devenu propriété exclusive de SPSS inc., et en moins de huit ans, il est passé de la version 6 à la version 12 pour devenir à la version 7 un produit de Windows.¹⁶⁹

3.5.2 La procédure d'analyse de la différence des moyennes de la performance

Les deux moyennes à comparer issus des échantillons respectifs de la population de coopératives et des entreprises privées vont faire l'objet de tests de Student. Du fait que les deux échantillons ont un effectif des 30 observations. Ce qui est démontré

¹⁶⁹ En ligne (consulté le 8 septembre 2014) :

⟨ http://web5.uottawa.ca/www5/dcousineau/home/Teaching/PSY4002/1-SPSSavance/PSY1004_Annexe6-SPSS.pdf ⟩.

par l'indépendance des leurs populations respectives, l'absence des écarts-types des leurs populations et leurs distributions normales. Le test par échantillons indépendants est effectué dans le logiciel SPSS illustré par la figure suivante :

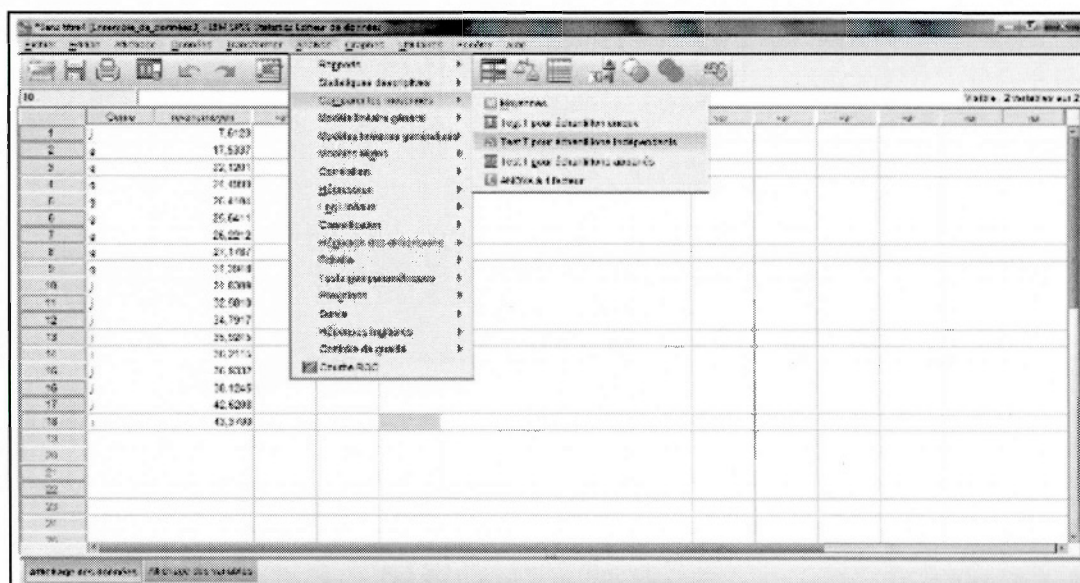


Figure 3.1 – Procédure du test par échantillons indépendants¹⁷⁰

¹⁷⁰ Source : Elibrami (2012).

DATASET NAME Ensemble_de_données3 WINDOW=FRONT.
T-TEST GROUPS=Genre('j' 'g')
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=revenumoyen
/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données3]

Statistiques de groupe

	Genre	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
revenu moyen	j	10	34,000000	9,8899991	3,1622774
	g	8	25,000000	3,8899991	1,4142133

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour l'égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
revenu moyen	Hypothèse de variances égales	1,291	,273	2,386	16	,030	8,0000000	3,7724325	1,0028003	16,9971997
	Hypothèse de variances inégales			2,598	12,326	,023	8,0000000	3,4641012	1,4744579	16,5255421

Figure 3.2 – Sorties SPSS

3.6 Analyse comparative de la différence des moyennes de performance

Selon Elibrami (2012), l'analyse de la différence des moyennes des échantillons indépendants par un test d'hypothèses suit trois étapes...

**PREMIÈRE ÉTAPE : DÉFINITION DE L'HYPOTHÈSE
NULLE ET DE L'HYPOTHÈSE COMPLÉMENTAIRE**

Dans le cadre de notre étude, il y a trois hypothèses à vérifier...

1er hypothèse

H_0 = Les coopératives sont évaluées sur le plan économique comme étant globalement égales comparativement aux entreprises privées

$H_{1,1}$ = Les coopératives sont évaluées sur le plan économique comme étant globalement supérieures comparativement aux entreprises privées.

$H_{1,2}$ = Les entreprises privées sont évaluées sur le plan économique comme étant globalement supérieures comparativement aux coopératives.

La situation se traduit analytiquement de la manière suivante :

μ_{coop} : coopératives sans but lucratif

μ_{inc} : entreprises privées à but lucratif

$H_0 = \mu_{coop} = \mu_{inc}$ (L'hypothèse nulle représentant le statu quo)

$H_{1,1} = \mu_{coop} > \mu_{inc}$ (Première hypothèse alternative)

$H_{1,2} = \mu_{inc} > \mu_{coop}$ (Deuxième hypothèse alternative)

2e hypothèse

H_0 = Les coopératives sont évaluées sur le plan social comme étant globalement égales comparativement aux entreprises privées.

- $H_{1,1}$ = Les coopératives sont évaluées sur le plan social comme étant globalement supérieures comparativement aux entreprises privées
- $H_{1,2}$ = Les entreprises privées sont évaluées sur plan social comme étant globalement supérieures comparativement aux coopératives.

Cette situation se traduit analytiquement par la relation :

$$H_0 = \mu_{coop} = \mu_{inc} \text{ (L'hypothèse nulle représentant le statu quo)}$$

$$H_{1,0} = \mu_{coop} > \mu_{inc} \text{ (Première hypothèse alternative)}$$

$$H_{1,1} = \mu_{inc} > \mu_{coop} \text{ (Deuxième hypothèse alternative)}$$

3e hypothèse

- H_0 = Les coopératives sont évaluées sur le plan environnemental comme étant globalement égales comparativement aux entreprises privées.
- $H_{1,1}$ = Les coopératives sont évaluées sur le plan environnemental comme étant globalement supérieures comparativement aux entreprises privées.
- $H_{1,2}$ = Les entreprises privées sont évaluées sur le plan environnemental comme étant globalement supérieures comparativement aux coopératives.

Elle se traduit analytiquement de la manière suivante :

$$H_0 = \mu_{coop} = \mu_{inc} \text{ (L'hypothèse nulle représentant le statu quo)}$$

$$H_{1,1} = \mu_{coop} > \mu_{inc} \text{ (Première hypothèse alternative)}$$

$$H_{1,2} = \mu_{inc} > \mu_{coop} \text{ (Deuxième hypothèse alternative)}$$

DEUXIÈME ÉTAPE : FIXATION DU SEUIL DE SIGNIFICATION

- Le niveau de fiabilité du test est fixé à 95 %, avec une marge d'erreur ($\alpha = 5 \%$).

TROISIÈME ÉTAPE : COMPARAISON DES MOYENNES DES ÉCHANTILLONS

- Elle s'effectue logiquement par la comparaison des échantillons des populations respectives. Et le test consiste à analyser la différence entre les moyennes de l'échantillon des coopératives et celles de l'échantillon des entreprises pour tirer une conclusion quant à la différence entre celles des populations dont ils sont issus.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

4.1 Présentation des résultats de la performance économique

4.1.1 Évaluation de la performance du chiffre d'affaires export

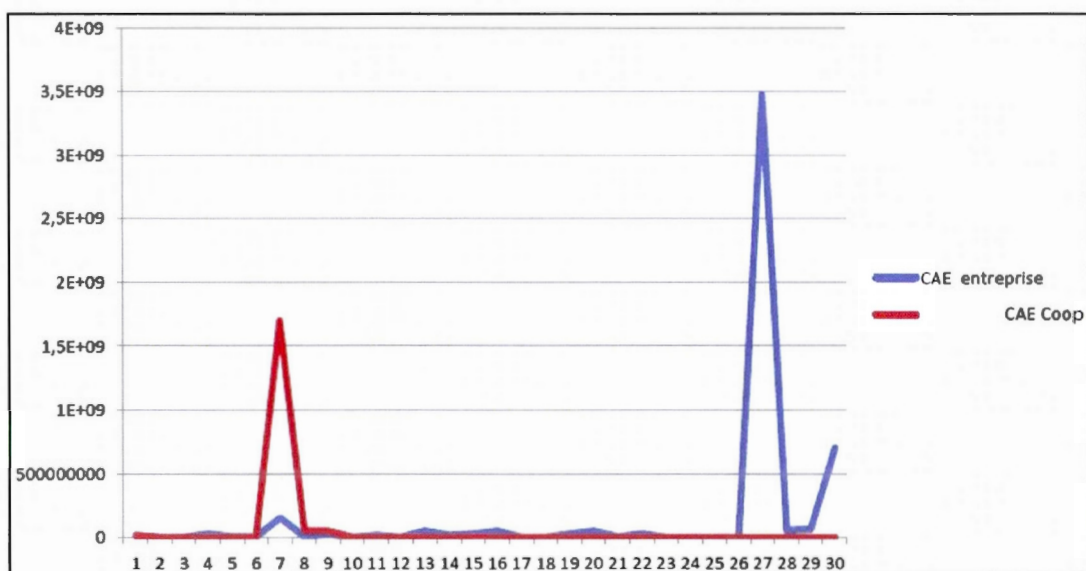


Figure 4.1 – Performance du chiffre d'affaires export (CAE) en dollars canadiens entre les entreprises capitalistes et les coopératives

4.1.2 Évaluation de la performance du chiffre d'affaires local (CAL)

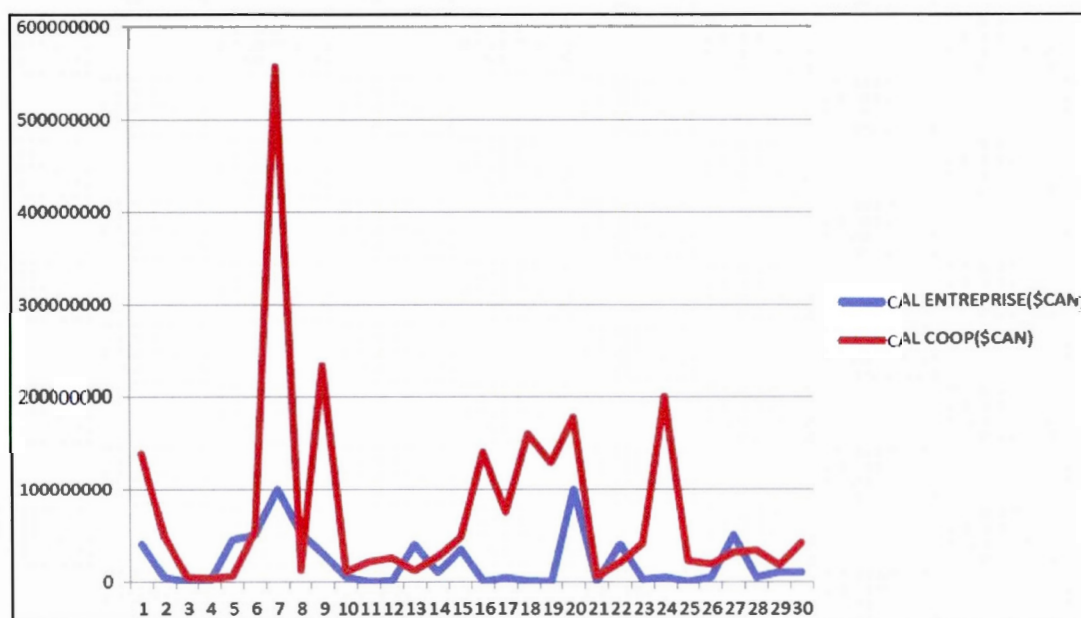


Figure 4.2 – Performance du chiffre d'affaires local (CAL) en dollars canadiens entre les entreprises capitalistes et les coopératives

4.1.3 Évaluation de la performance du pourcentage des achats réalisés en local

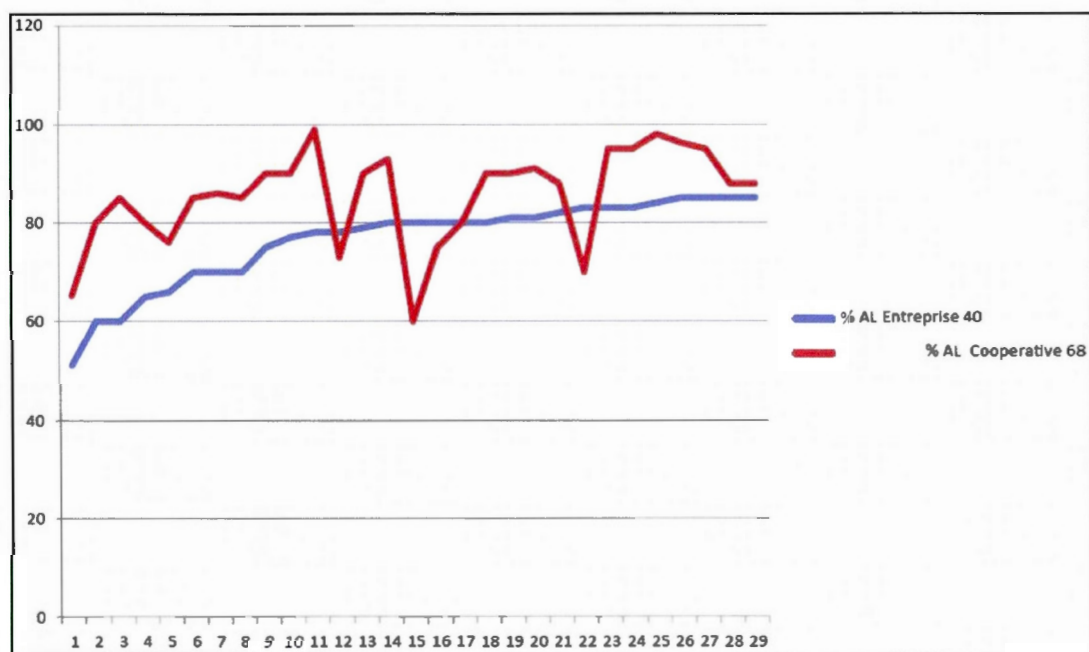


Figure 4.3 – Performance du pourcentage des achats réalisés en local (%AL) en pourcentage (%) entre les entreprises capitalistes et les coopératives

4.1.4 Évaluation de la performance du nombre des références des produits et services mis dans le marché

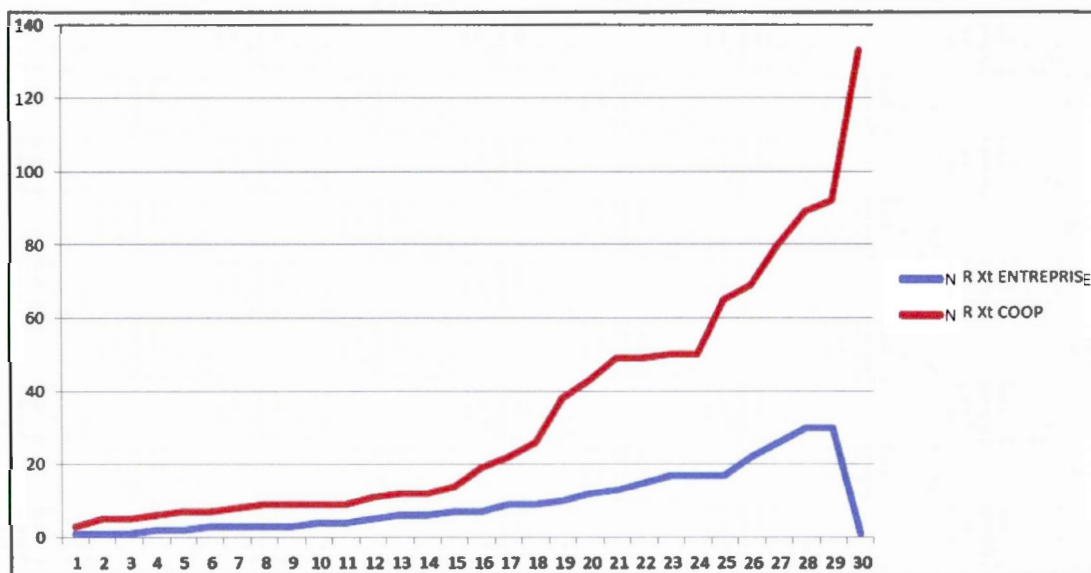


Figure 4.4 – Performance du nombre des références des produits et services (NRXt) en valeurs réelles entre les entreprises capitalistes et les coopératives

4.1.5 Comparaison de la performance économique des entreprises capitalistes et des coopératives

(Tableau 4.1 en page suivante.)

.

Tableau 4.1 – Comparaison de la performance économique des entreprises capitalistes et des coopératives

Indicateur	Groupe	n =	Moyenne	Test t	Valeur de p*	<0,05=*
Chiffre d'affaires export (CEA)	Entreprise capitaliste	30	159 418 367	,76	(,450/2=0,22)	
	Coopérative	30	60 736 667			
Chiffre d'affaires local (CAL)	Entreprise capitaliste	30	21 413 333	-2,65	(,010/2=0,005)	*
	Coopérative	30	77 305 532			
Pourcentage des achats réalisés en local (%AL)	Entreprise capitaliste	30	75,2	-3,53	(,001/2=0,0005)	*
	Coopérative	30	84,8			
Nombre de références des produits et services mis dans le marché (NRXt)	Entreprise capitaliste	30	9,5	-3,80	(,000/2=0,000)	*
	Coopérative	30	33,3			

*L'hypothèse statistique de la recherche est unilatérale, ce qui implique que le niveau réel de signification (p) est divisé par 2.

4.2 Présentation des résultats de la performance sociale

4.2.1 Évaluation de la performance du pourcentage des salariés en temps plein ou en contrat à durée indéterminée

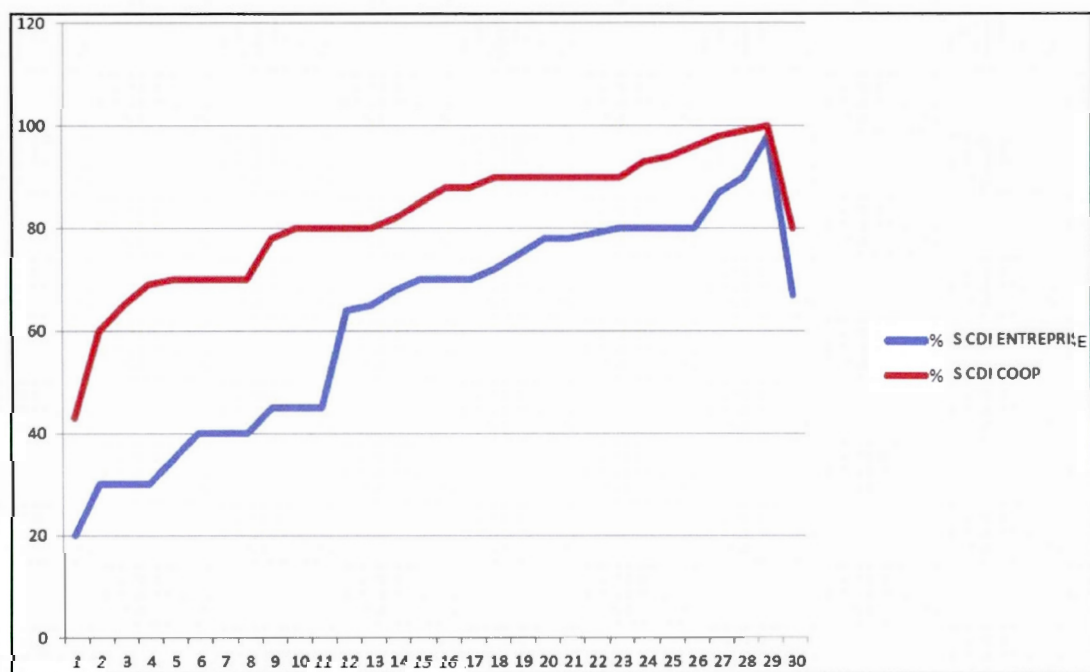


Figure 4.5 – Performance du pourcentage des salariés en contrat à durée indéterminée entre les entreprises capitalistes et les coopératives en pourcentage (%SCDI).

4.2.3 Évaluation de la performance du taux d'absentéisme (TA)

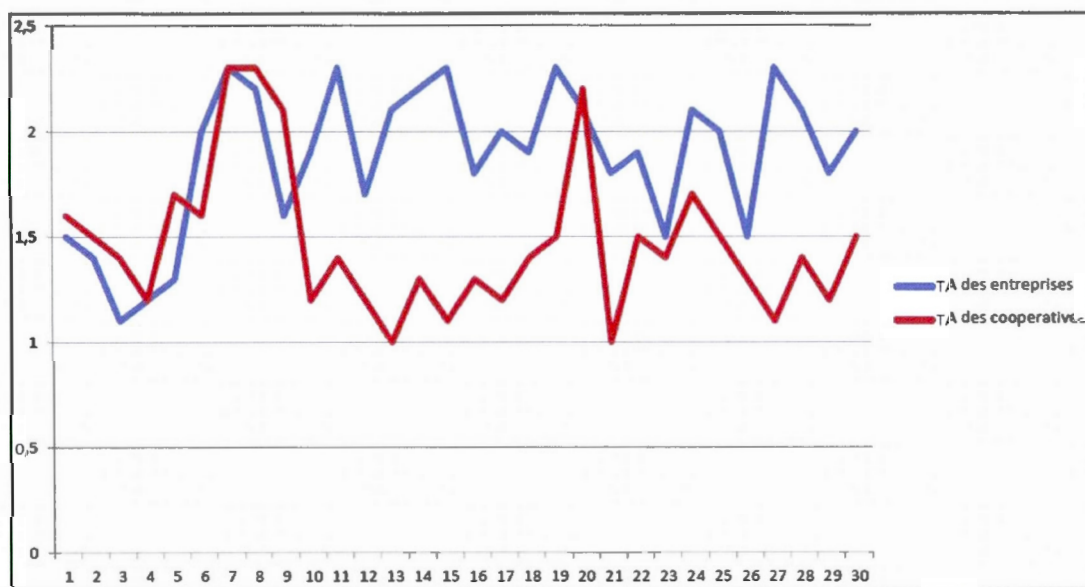


Figure 4.7 – Performance du taux d'absentéisme (TA) entre les entreprises capitalistes et les coopératives en pourcentage

4.2.4 Évaluation de la performance du taux de gravité des accidents de travail (TGA)

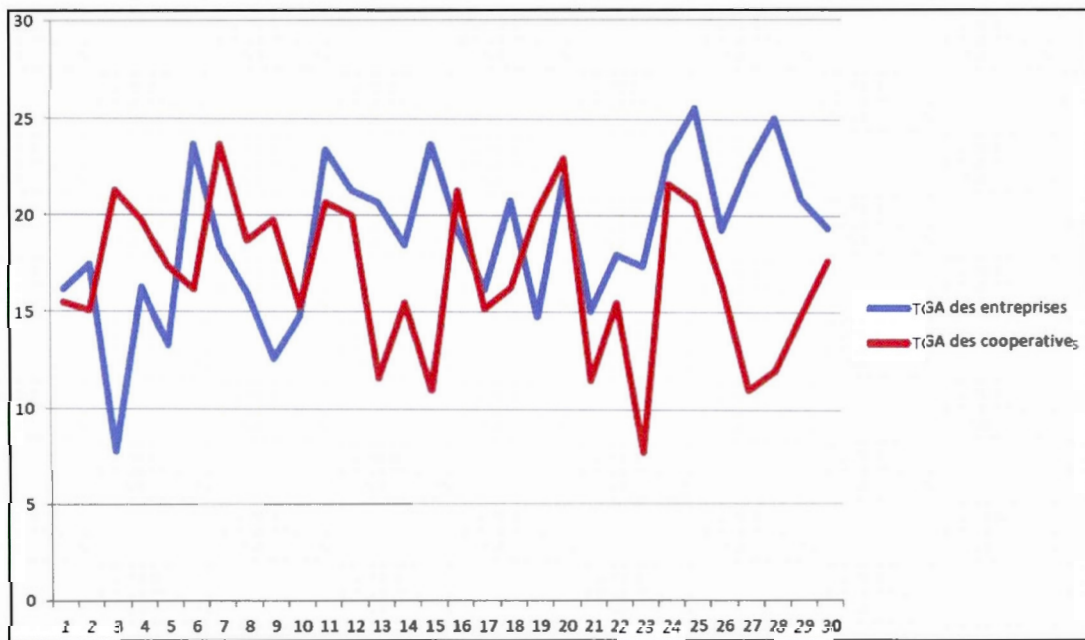


Figure 4.8 –Performance du taux de gravité des accidents de travail (TGA) entre les entreprises privées et les coopératives en pourcentage

4.2.5 Évaluation de la performance du montant du mécénat et des dons (Montant M&D)

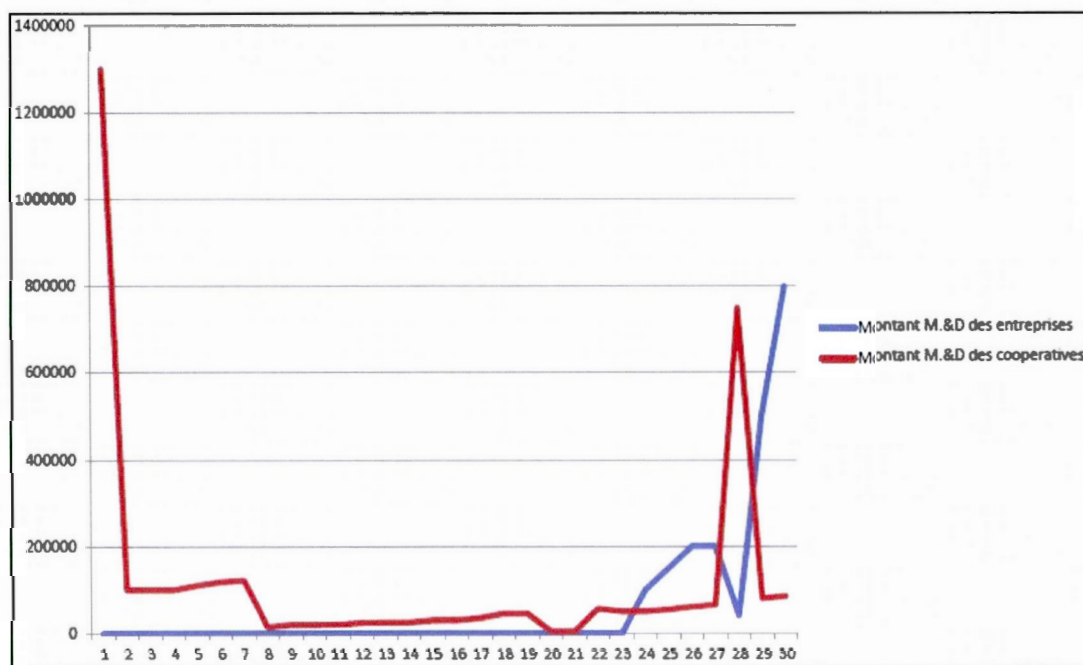


Figure 4.9 – Performance du montant du mécénat et des dons en dollars canadiens (Montant M&D)

4.2.6 Comparaison de la performance sociale entre les entreprises capitalistes et les coopératives

(Tableau 4.2 en page suivante.)

Tableau 4.2 – Comparaison de la performance sociale
entre les entreprises capitalistes et les coopératives

Indicateur	Groupe	n =	Moyenne	Test t	Valeur de p*	<0,05=*
Pourcentage des salariés en contrat à durée indéterminée (%SCDI)	Entreprise capitaliste	30	61,7	-4,437	(<0,000/2=0)	*
	Coopérative	30	81,9			
Effectif de personnel ou producteur accompagné sur la thématique SST (ESSA SST)	Entreprise capitaliste	30	295	-1,656	(<0,103/2=0,05)	
	Coopérative	30	744			
Taux d'absentéisme (TA)	Entreprise capitaliste	30	1,9	4,178	(<0,000/2=0)	*
	Coopérative	30	1,5			
Taux de gravité des accidents de travail (TGA)	Entreprise capitaliste	30	18,8	1,814	(<0,075/2=0,03)	*
	Coopérative	30	16,9			
Montant de mécénat et des dons (Montant M&D)	Entreprise capitaliste	30	66 334	-910	(<0,367/2=0,18)	
	Coopérative	30	118 148			

*L'hypothèse statistique de la recherche est unilatérale, ce qui implique que le niveau réel de signification (p) est divisé par 2.

4.3 Présentation des résultats de la performance environnementale

4.3.1 Évaluation de la performance de la consommation annuelle d'électricité en kWh/t produit finis (CAEP)

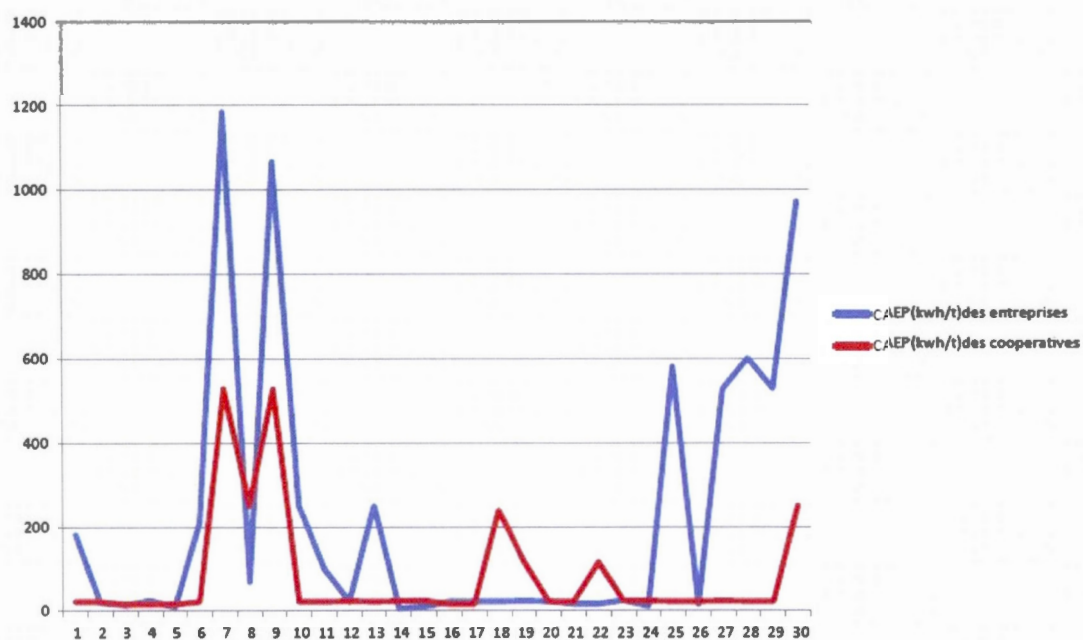


Figure 4.10 – Performance de la consommation annuelle d'électricité en kWh/t produit finis (CAEP)

4.3.2 Évaluation de la performance du volume d'eau utilisé en m³/t (VEU)

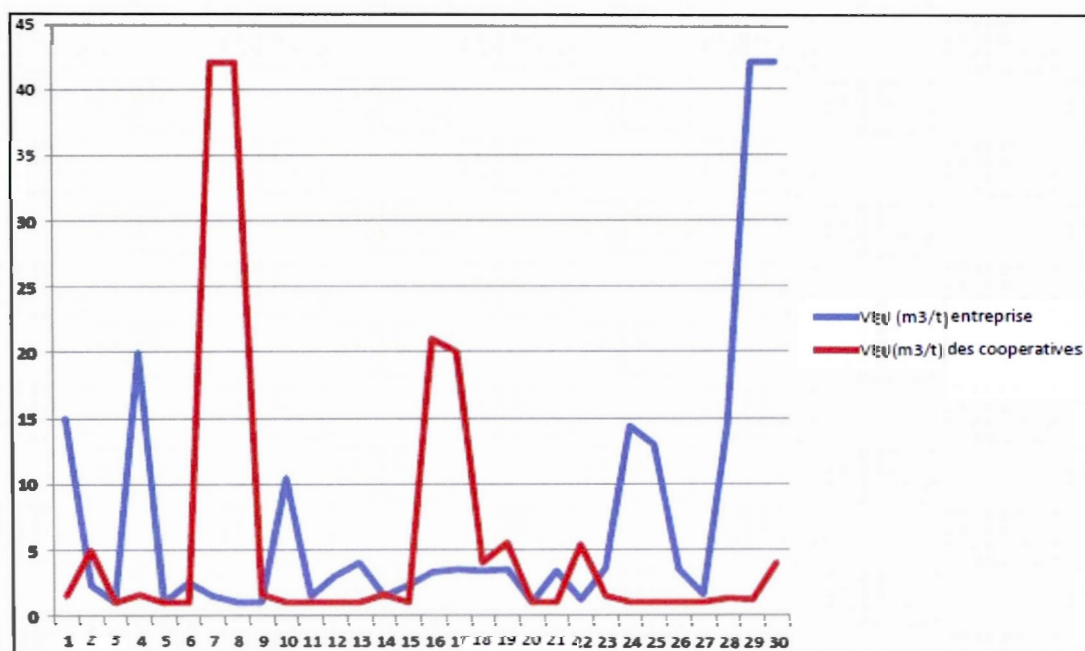


Figure 4.11 – Performance du volume d'eau utilisé en m³/t (VEU)

4.3.3 Évaluation de la performance du pourcentage déchets et dérivées du processus valorisés/recyclés (%DV)

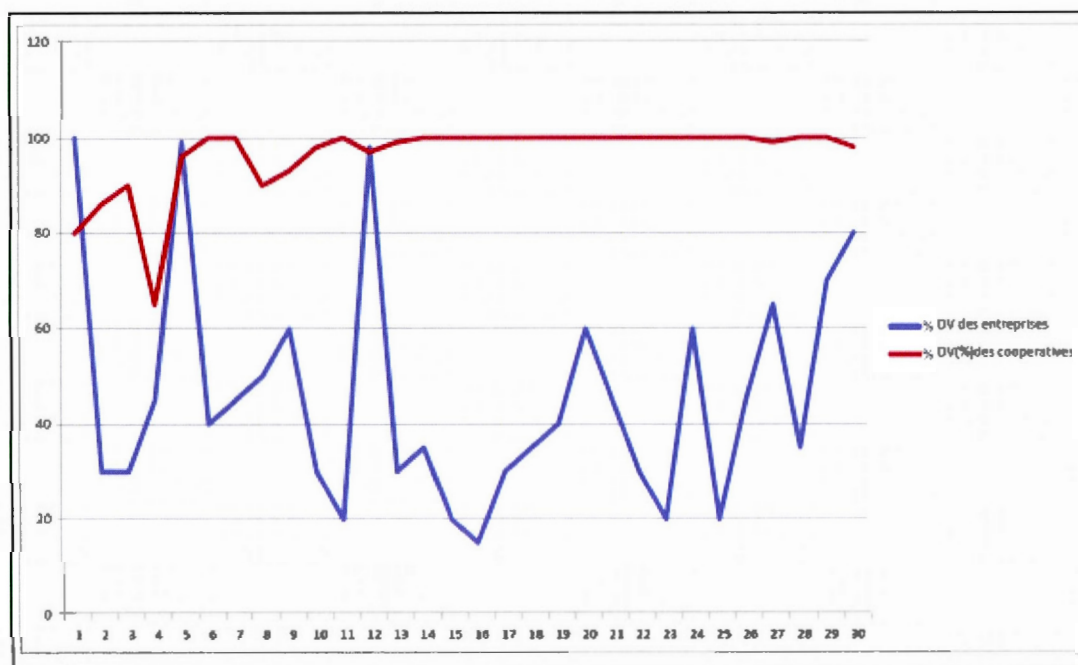


Figure 4.12 – Performance du pourcentage déchets et dérivées du *process* valorisées/recyclés (%DV)

4.3.4 Évaluation de la performance du pourcentage de produits conformes livrés (%PL)

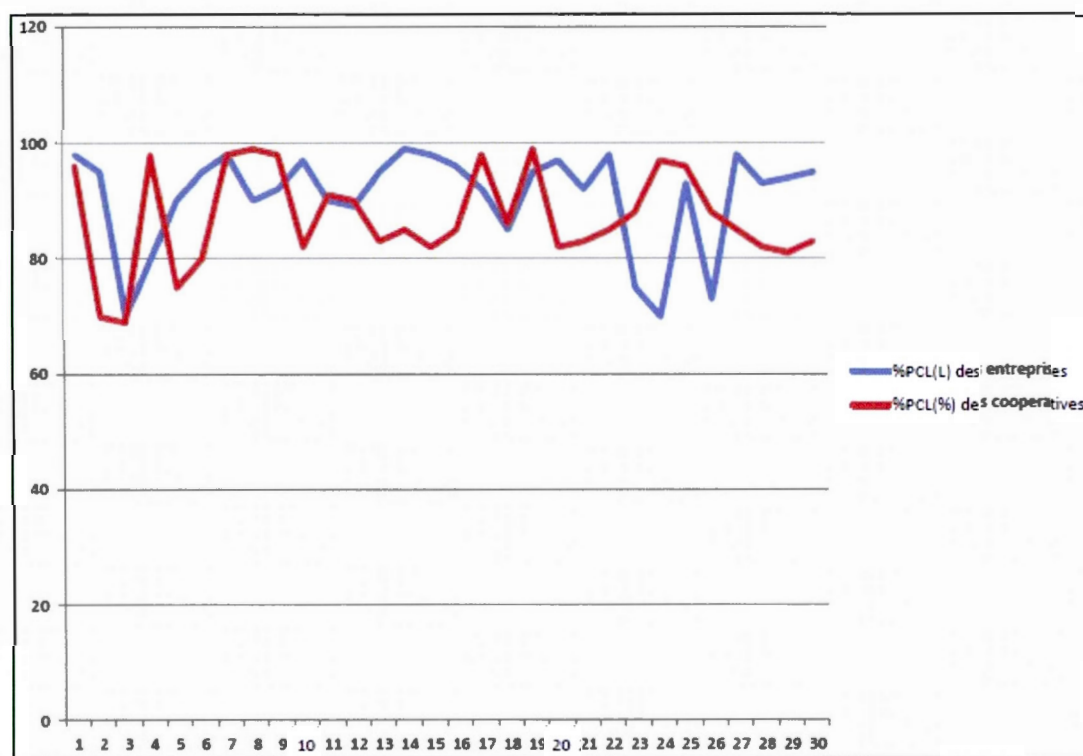


Figure 4.13 – Performance du pourcentage de produits conformes livrés (%PL)

4.4 Comparaison de la performance environnementale entre les entreprises capitalistes et les coopératives

(Tableau 4.3 en page suivante.)

Tableau 4.3 – Comparaison de la performance environnementale
entre les entreprises capitalistes et les coopératives

Indicateur	Groupe	n =	Moyenne	Test T	Valeur de ρ^*	$<0,05=*$
Consommation annuelle d'électricité en kWh/t (CEAP)	Entreprise capitaliste	30	227,5	2,119	(.038=0,019)	*
	Coopérative	30	84,2			
Volume d'eau utilisé en m ³ /t (VEU)	Entreprise capitaliste	30	7,4	,579	(.565/2=0,28)	
	Coopérative	30	5,7			
Pourcentage de déchets et dérivées du <i>process</i> valorisés/recyclés (%DV)	Entreprise capitaliste	30	46,0	-10,9	(.000/2=0)	*
	Coopérative	30	96,3			
Pourcentage de produits conformes livrés (%PL)	Entreprise capitaliste	30	90,7	1,639	(.107/2=0,05)	
	Coopérative	30	87,1			

*Hypothèse statistique de la recherche est unilatérale, ce qui implique le niveau réel de signification (ρ) est divisé par 2.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

5.1 Analyse des données et interprétation des résultats de la recherche

5.1.1 Analyse des données et l'interprétation des résultats de la performance économique

L'analyse des données de la performance du chiffre d'affaires export des entreprises capitalistes et des coopératives telles qu'illustré dans la figure 4.1, p.190 et synthétisées dans le tableau 4.1p.186 indique que les entreprises capitalistes présentent un chiffre d'affaires export en moyenne de 159 418 367 \$ CAN alors que le chiffre d'affaires présenté par les coopératives est de 60 736 667 \$ CAN. La différence entre les deux groupes n'est pas significative (Test $t = 0,76$, ddl = 58, $\rho = 0,22$). Ce qui permet de ne pas rejeter l'hypothèse nulle. On peut affirmer que les entreprises capitalistes contribuent à la création de la richesse à l'extérieur du territoire de façon à peu près égale aux coopératives. Ce résultat est en cohérence avec la littérature en science économique et l'étude de l'UPA (2009) qui affirment que les entreprises capitalistes produisent des biens et services et contribuent à la création de la richesse nationale. Ce résultat est aussi en cohérence avec les études de l'ACDI (2013) et du MDEI (2007) qui confirment que les coopératives ont un pouvoir de production de la richesse.

Mais les richesses créées par les entreprises capitalistes sont partagées au prorata des capitaux investis par les actionnaires – elles ne sont pas redistribuées et sont réparties inégalement dans la société – alors que les richesses créées par les coopératives sont partagées au prorata des engagements des membres : elles sont redistribuées entre les membres et profitent à de nombreuses personnes dans la société.

De plus, la filiation des groupes coopératifs en partenariat avec les entreprises capitalistes a créé une nouvelle race d'entreprises difficiles à définir, c'est-à-dire qui ne sont ni des entreprises capitalistes, ni des coopératives classiques. De même, l'analyse des données de la performance du chiffre d'affaires local des entreprises capitalistes et des coopératives (comme illustré dans la figure 4.2, p.187 et résumé dans le tableau 4.1, à la deuxième ligne) montre que les coopératives présentent un chiffre d'affaires local en moyenne de 77 305 532 \$ CAN alors que les entreprises capitalistes présentent un chiffre d'affaires local de 21 413 333 \$ CAN. La différence entre les coopératives et les entreprises capitalistes est donc significative (Test $t = -2,65$, ddl = 58, $p = 0,005$). Ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au profit de la première hypothèse alternative. On peut donc affirmer que comparativement aux entreprises capitalistes, les coopératives créent davantage de richesse dans le territoire. Ce résultat est en cohérence avec le portrait des coopératives décrit par DID et coll. (2012) et les études de l'ACDI (2013) et du MDEI (2007) qui affirment que les coopératives contribuent à la création de la richesse par la synergie de leurs investissements, par leur pouvoir d'achat, la compétence de leurs membres et par leurs innovations en proposant des offres de produits répondant aux exigences locales et en maintenant de justes prix, alors que la création de la richesse dans les entreprises capitalistes est en fonction de leur taille. Mais la transformation des petites coopératives agroalimentaires en groupes coopératifs complexes a entraîné des conséquences sur la rémunération des capitaux, l'efficacité et l'imposition fiscale.

L'analyse des résultats de la performance du pourcentage des achats réalisés localement par les entreprises capitalistes et les coopératives (comme présenté par la figure 4.3, p.188 et synthétisé dans le tableau 4.1 à la troisième ligne) indique que le pourcentage des achats réalisés localement par les coopératives est en moyenne de 84,8 %, tandis que le pourcentage des achats réalisés localement par les entreprises capitalistes est de 75,2 %. La différence entre les coopératives et les entreprises capitalistes est donc significative (Test $t = -3,53$, $ddl = 58$, $p = 0,0005$). Ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au profit de la première hypothèse alternative. On peut donc affirmer que les coopératives contribuent davantage au développement du tissu économique territorial comparativement aux entreprises capitalistes. Ce résultat est en cohérence avec la description des impacts économiques des coopératives réalisée par Lafleur (2012) ainsi que par Merrien et Lafleur (2012) qui affirment que les coopératives contribuent à l'efficacité économique, à la stabilité et à la régularisation économique par leur pratique de capitalisation, leur influence sur le marché, leurs réactions exemplaires face aux crises et à leur taux de longévité supérieur aux entreprises capitalistes, et ce, sans oublier l'accès équitable aux biens et services que permettent les coopératives, leur diversité et leur inclusion économique.

Par contre, les entreprises capitalistes sont des moteurs de croissance économique et d'innovation technologique. De même, elles sont les promotrices de la concurrence et de l'exclusion économiques. Et leurs implications dans le développement du tissu économique territorial sont hiérarchisées en fonction de la taille de leurs structures, c'est-à-dire que les petites et moyennes entreprises capitalistes sont davantage impliquées dans le développement du tissu économique territorial que les grandes entreprises capitalistes.

Enfin, l'analyse des données de la performance du nombre de références des produits et services mis dans le marché des entreprises capitalistes et des coopératives (comme l'illustrent la figure 4.4, p.189 et le tableau 4.1 à la quatrième ligne) montre que le

nombre de références des produits et services mis sur le marché par les coopératives s'élève en moyenne à 33 alors que pour les entreprises capitalistes, il s'élève à 9. La différence entre les deux organisations est donc significative (Test $t = -3,80$, $ddl = 58$, $p = 0,000$). Ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au profit de la première hypothèse alternative. On peut donc affirmer que les coopératives contribuent davantage à la productivité des produits et services comparativement aux entreprises capitalistes. Ce résultat est en cohérence avec la perception d'Ehode et Makoutem (2012) sur le rôle joué par la coopérative dans la production et la commercialisation des produits alimentaires. Et l'impact de la productivité des coopératives a des répercussions sur l'augmentation de la compétitivité, l'amélioration de l'efficacité du marché et la rémunération des facteurs de production. Par contre, la productivité par la logique capitaliste a favorisé la concentration, la spécialisation et l'intensification de la production alimentaire, avec des conséquences directes sur la santé humaine et l'environnement.

Finalement, les trois quarts des résultats de la recherche sur la performance économique des entreprises capitalistes et les coopératives étant significatifs au profit des coopératives (Test $t = -2,65$, $ddl = 58$; $p = 0,005$; test $t = -3,53$, $ddl = 58$; $p = 0,0005$ et Test $t = -3,80$; $ddl = 58$ $p = 0,000$), on peut donc affirmer que les coopératives sont évaluées sur le plan économique comme étant globalement supérieures comparativement aux entreprises capitalistes.

5.1.2 Analyse des données et interprétation des résultats de la performance sociale

L'analyse des données de la performance des salariés en contrat à durée indéterminée des entreprises capitalistes et des coopératives (comme illustré la figure 4.5, p.191 et résumé dans la première ligne du tableau 4.2, p.196) indique que les coopératives présentent une moyenne de 82 % de salariés en contrat à durée indéterminée alors que

les entreprises capitalistes présentent une moyenne de 62 %. La différence entre les coopératives et les entreprises capitalistes étant significative (Test $t = -4,437$, ddl = 58, et $p = 0,00$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au profit de la première hypothèse alternative. On peut donc affirmer que les coopératives contribuent davantage à lutter contre la précarité comparativement aux entreprises capitalistes. Ce résultat est en cohérence avec les caractéristiques sociales des coopératives décrites par Gouil (2012), MEIE (2007), CQCM (2012), Blanc (2006), Lafleur (2012), Bussières et coll. (2011) ainsi qu'Ehode et Makoudem (2012) qui affirment que les coopératives sont conscientes de la nécessité de lutter contre la pauvreté et l'exploitation. Elles constituent une  cole d'entrepreneuriat en facilitant l'accessibilité à des emplois à plein temps, permanents et assurant les liens entre la terre, la sécurité alimentaire, la nutrition et l'inclusion sociale. Par contre, les entreprises capitalistes adoptent de pratiques néolibérales (octroi de contrats d'emplois uniques et temporaires, délocalisation, réduction des salaires et prestations sociales, etc.) ayant des effets négatifs sur la lutte contre la précarité. De même l'analyse des indicateurs de l'effectif de personnel ou producteur accompagné sur la thématique de la santé et sécurité au travail (comme présenté par la figure 4.6, p.192 et synthétisé dans la deuxième ligne du tableau 4.2) montre que les coopératives présentent une moyenne de 744 producteurs accompagnés sur la thématique de la santé et sécurité au travail alors que les entreprises capitalistes ont une moyenne de 295 personnels accompagnés sur la thématique de la santé et sécurité au travail. La différence entre les coopératives et les entreprises capitalistes n'étant donc pas significative (Test $t = -1,656$; ddl = 58 ; $p = 0,05$), ce qui permet de ne pas rejeter l'hypothèse nulle. On peut affirmer que les coopératives et les entreprises capitalistes mettent semblablement en place des programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques (santé et sécurité au travail) pour réagir à la survenue d'un accident au travail ou dans la vie de tous les jours. Ce résultat est en cohérence avec la mise en œuvre des programmes de management de santé et sécurité au travail dans le secteur agroalimentaire québécois. Ce résultat

confirme aussi l'établissement et la mise en exécution du système de management de sécurité et de santé au travail dans les coopératives et les entreprises capitalistes. De plus, l'analyse des données de la performance du taux d'absentéisme des entreprises capitalistes et des coopératives (comme illustré dans la figure 4.7, p.193 et résumé dans la troisième ligne du tableau 4.2) indique que le taux d'absentéisme des personnels des entreprises est en moyenne de 1,8 alors que pour les coopératives, la moyenne se situe à 1,4. La différence entre les coopératives et les entreprises capitalistes étant donc significative (Test $t = 4,178$; $ddl = 58$; $p = 0,00$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au profit de la première hypothèse alternative. On peut affirmer que les personnels des coopératives sont davantage impliqués dans l'organisation comparativement aux entreprises capitalistes. Ce résultat est en accord avec les caractéristiques des coopératives définies par les études de Prada (1997) et Leclerc (2010) qui précisent que les coopératives affichent une nature associative inhérente permettant aux employés des échanges d'idées et d'expériences, de développer des valeurs associatives et d'impliquer de nouvelles recrues dans l'organisation. Et par la nature démocratique de leurs organisations, les coopératives permettent aux membres et employés de s'initier dans le monde des affaires et de s'impliquer directement dans la gestion de l'organisation. Par contre, dans les entreprises capitalistes, les relations entre les personnels et les entreprises s'effectuent dans un cadre marchand. De même, les relations entre les personnels sont limitées dans un cadre d'entreprise sans l'existence en général d'une dimension relationnelle autre que contractuelle. Et enfin, on note l'absence de dispositifs d'implication des personnels dans l'organisation des nombreuses petites et moyennes entreprises.

L'analyse des données de la performance du taux de gravité des accidents de travail des entreprises capitalistes et des coopératives (comme illustré dans la figure 4.8, p.194 et résumé dans la quatrième ligne du tableau 4.2) indique que la performance du taux de gravité des accidents de travail des entreprises capitalistes est en moyenne de 19 % ; par contre, celle des coopératives est en moyenne de 17 %. La différence

entre les deux organisations étant donc significative (Test $t = 1,814$; ddl = 58 ; $p = 0,03$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au profit de la première hypothèse alternative. On peut affirmer que les coopératives font davantage le suivi de la performance des programmes de santé et sécurité au travail comparativement aux entreprises capitalistes. Ce résultat est en cohérence avec les descriptions des enquêtes de Lafleur et Allard (2006) sur le rôle joué par les coopératives dans le suivi de la performance en matière de santé et sécurité au travail en mettant en œuvre des programmes d'actions de soutien sociopsychologique des producteurs agricoles à travers un ensemble de services en lien avec la santé psychologique (service d'assistance-conseils aux producteurs agricoles, remplacements à la ferme, groupes de soutien et de discussion, organisation de journées de soutien durant les périodes difficiles, confection de brochures, etc.). Et les coopératives favorisent aussi le soutien social par des programmes d'actions valorisant la profession agricole alors que les entreprises capitalistes se trouvent dans une situation de libre arbitre en matière de suivi de la performance en matière de santé et sécurité au travail, ce qui fait en sorte que les initiatives de prévention sont incomplètes et mal intégrées.

Enfin, l'analyse des indicateurs de la performance du montant de mécénat et des dons (comme présenté par la figure 4.9, p.195 et synthétisé dans la cinquième ligne du tableau 4.2) indique que le montant de mécénat et des dons en moyenne pour les coopératives est de 118 148 \$ CAN tandis que celui des entreprises capitalistes présente une moyenne de 66 334 \$ CAN. La différence entre les deux organisations n'étant donc pas significatives (Test $t = -0,910$; ddl = 58 ; $p = 0,18$), ce qui permet de ne pas rejeter l'hypothèse nulle. On peut affirmer que les coopératives contribuent de manière approximative à la culture et à la vie associative locale comparativement aux entreprises capitalistes. Ce résultat est en cohérence avec les études de Leclerc (2010), d'ADMICAL-CSA (2012) et le rapport du Conseil de l'industrie laitière du Québec inc. (2012) qui précisent que les coopératives contribuent à la culture et à la

vie associative par une partie de leur revenus consacrée au soutien de projets et d'initiatives d'associations.

Également, les entreprises capitalistes contribuent, par le mécénat, des dons et le soutien d'actions d'intérêt général, à la culture et à la vie associative. Mais certaines coopératives éprouvent encore des difficultés à vérifier l'application des décisions sur le terrain. Ce scénario explique la difficulté de certaines coopératives à mettre leurs revenus au service du bien-être communautaire et se retrouvent dans une situation de banalisation des discours sur leur mission sociale. Par contre, l'engagement social des entreprises capitalistes n'est pas le résultat d'une prise de conscience de leur responsabilité à l'égard de la société et s'insère dans une stratégie de communication.

En général, les trois cinquièmes des résultats de la recherche sur la performance sociale des entreprises capitalistes et les coopératives sont significatifs et à l'avantage des coopératives (Test $t = -4,437$; ddl = 58 ; $p = 0,00$; Test $t = 4,178$; ddl = 58 ; $p = 0,00$; et Test $t = 1,814$; ddl = 58 ; $p = 0,03$), et on peut donc affirmer que les coopératives sont évaluées sur le plan social comme étant globalement supérieures comparativement aux entreprises capitalistes.

5.1.3 Analyse des données et interprétation des résultats de la performance environnementale

L'analyse des données de la performance de la consommation annuelle d'électricité en kWh/t des entreprises capitalistes et des coopératives (comme illustré dans la figure 4.10, p.197 et présenté dans la première ligne du tableau 4.3, p.201) indique que les entreprises capitalistes présentent une moyenne de 227,5 kWh/t en consommation annuelle d'électricité alors que les coopératives présentent une moyenne de 84,2 kWh/t. La différence entre les entreprises capitalistes et les coopératives étant significative (Test $t = 2,119$; ddl = 58 ; $p = 0,019$), ce qui permet de rejette

l'hypothèse nulle au profit de la première hypothèse alternative. On peut donc affirmer que les coopératives contribuent davantage à l'optimisation de la consommation d'énergie comparativement aux entreprises capitalistes. Ce résultat est en cohérence avec les résultats de l'analyse de la performance du poste « Énergie » des recherches de Kessari, Rivière-Giordano et Temri (2012) et les différentes descriptions des efforts des coopératives dans l'optimisation de la consommation d'énergie (via l'économie d'énergie, la valorisation de la biomasse, l'utilisation d'énergies renouvelables, etc.). Par contre, les grandes entreprises capitalistes de transformation alimentaire sont de grandes consommatrices d'énergie étant donné l'absence de mesures de récupération de la chaleur et de systèmes centraux de réfrigération.

L'analyse des indicateurs de la performance du volume d'eau utilisé en m^3/t des entreprises capitalistes et des coopératives (comme présenté par la figure 4.11, p.198 et synthétisé dans la deuxième ligne du tableau 4.3) montre que les entreprises capitalistes présentent une moyenne de $7,4 \text{ m}^3/\text{t}$ en consommation d'eau tandis que les coopératives présentent une moyenne $5,7 \text{ m}^3/\text{t}$. La différence entre les coopératives et les entreprises capitalistes n'étant donc pas significative (Test $t = 0,579$; $\text{ddl} = 58$; $p = 0,28$), ce qui permet de ne pas rejeter l'hypothèse nulle.

On peut donc affirmer que les entreprises capitalistes contribuent de manière approximative à l'optimisation de la consommation d'eau comparativement aux coopératives. Ces résultats sont en cohérence avec la description des expériences des coopératives et des entreprises capitalistes décrites et qui précisent l'apport de ces deux organisations dans l'optimisation de la consommation d'eau. Mais les entreprises présentent des menaces ou risques pour la qualité d'eau étant donné les substances dangereuses qu'elles utilisent et qui sont transportées par la pluie vers les milieux aquatiques, provoquant ainsi la dégradation de l'écosystème et des espèces.

L'analyse des données de la performance du pourcentage de déchets et dérivés du *process* valorisés/recyclés des entreprises capitalistes et des coopératives (comme illustré dans la figure 4.12, p.199 et résumé dans la troisième ligne du tableau 4.3) indique que la performance des déchets et dérivés du *process* valorisés/recyclés est en moyenne 96,3 % pour les coopératives alors que les entreprises affichent une moyenne de 46,0 %. La différence entre les deux organisations étant donc significative (Test $t = -10,9$; ddl = 58 ; $p = 0,00$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au profit de la première hypothèse alternative. On peut affirmer que les coopératives contribuent davantage à l'optimisation du tri des déchets comparativement aux entreprises capitalistes. Ces résultats sont en cohérence avec les résultats de la recherche de Kessari, Rivière-Giordano et Temri (2012) sur l'amélioration de la performance des postes « Déchets » et la description des efforts des coopératives dans l'optimisation du tri des déchets. Mais les entreprises capitalistes sauvages n'intègrent pas les externalités dans leurs processus d'affaires.

Enfin, l'analyse des indicateurs de la performance du pourcentage de produits conformes livrés des entreprises capitalistes et des coopératives (comme présenté par la figure 4.13, p.200 et synthétisé dans la quatrième ligne du tableau 4.3) indique que le pourcentage moyen de produits conformes livrés pour les entreprises capitalistes est de 90,7 % alors tandis que pour les coopératives, le pourcentage moyen de produits conformes livrés est de 87,1 %. La différence entre les entreprises capitalistes et les coopératives n'étant donc pas significative (Test $t = 1,639$; ddl = 58 ; $p = 0,05$), ce qui permet de ne pas rejeter l'hypothèse nulle. On peut affirmer que la qualité des produits et du système de management des entreprises capitalistes et des coopératives sont approximativement semblables. Ces résultats sont en conformité avec la description de Gagnon (2001) qui affirme que les coopératives présentent un système de gestion de la qualité naturelle ; elles sont engagées dans une démarche de certification qui apporte une garantie sur le suivi de la qualité et de la traçabilité de leurs produits. De même, ces résultats sont en

cohérence avec les caractéristiques des entreprises capitalistes définies par l'ONUDI (2005) qui affirme que les entreprises capitalistes contribuent de manière remarquable au processus d'amélioration de la qualité des produits alimentaires étant donné le choix des matières qu'elles utilisent pour transformer les aliments, le choix et le respect des processus de fabrication, le respect des pratiques hygiéniques élémentaires et de fabrication.

En somme, la recherche sur le plan de la performance environnementale a escompté 50 % de résultats significatifs (Test $t = 2,119$; ddl = 58 ; $p = 0,019$; Test $t = -10,9$; ddl = 58 ; $p = 0,00$) à l'avantage des coopératives, et 50 % de résultats non significatifs (Test $t = 0,579$; ddl = 58 ; $p = 0,28$; Test $t = 1,639$; ddl = 58 ; $p = 0,05$) partagés entre les deux organisations. Ce qui permet d'affirmer que les coopératives sont évaluées sur le plan environnemental comme étant globalement supérieures comparativement aux entreprises capitalistes.

5.1.4 Interprétation des résultats de la recherche dans une perspective de développement durable

Eu égard à l'analyse et à la synthèse des résultats escomptés de la recherche concernant la performance comparée des trois piliers du développement durable des entreprises privées à but lucratif et des coopératives sans but lucratif du secteur agroalimentaire québécois pour l'exercice 2011-2012 décrites ci-dessus, on peut affirmer que le paradigme coopératif est évalué davantage « responsable » comparativement au paradigme capitaliste dans le secteur agroalimentaire dans une perspective de développement durable. Ces résultats sont en cohérence avec les perceptions de Borzaga et coll. (2011) et Demoustier (2012) qui affirment que la littérature institutionnaliste est mieux adaptée à la compréhension de la durabilité des coopératives. De même, ces résultats sont en cohérence avec les perspectives du MAPAQ (2011) qui affirme que le secteur agroalimentaire doit favoriser « une

intervention équilibrée qui concilie le développement économique avec les préoccupations sociales et environnementales de la société québécoise », et ils confirment aussi les résultats des recherches de Carrère et coll. (2011) et MDEIE (2008) qui affirment que les coopératives affichent une longévité supérieure comparativement aux entreprises capitalistes.

5.2 Limites de la recherche

La recherche présente deux types de limites, nommément d'ordre conceptuel et d'ordre méthodologique.

Limites d'ordre conceptuel

Il s'agit des limites inhérentes propres aux indicateurs des performances de la *Global Reporting Initiative* étant donné la difficulté de présenter une corrélation entre les indicateurs de performance de la GRI de la même rubrique et l'absence d'un indicateur de performance intégré permettant d'évaluer l'interaction entre les indicateurs de performance des trois piliers du développement durable afin de déterminer la corrélation entre les performances des trois piliers du développement durable dans le but d'avoir une vision sur la performance globale et de connaître l'interaction entre les impacts économiques, sociaux et environnementaux.

Limites d'ordre méthodologique

Il s'agit des limites ayant trait à l'échantillonnage, à la méthodologie de la recherche, et à l'instrument d'évaluation de la performance.

Les limites d'échantillonnage

- Elles sont dues à l'absence de représentativité des entreprises capitalistes et des coopératives réalisant l'exhaustivité des activités agroalimentaires québécoises, à l'absence de représentativité territoriale de toutes les entreprises capitalistes et coopératives et à la non-proportionnalité de la représentativité des activités entre l'échantillon des coopératives et l'échantillon des entreprises capitalistes.

Les limites méthodologiques :

Ces limites sont dues :

- À la non-exhaustivité des informations contenues dans les rapports annuels.
- À la non-exhaustivité des organisations utilisant des indicateurs de GRI.
- À la non-uniformité de présentation des informations dans lesdits rapports.
- À l'absence de certaines données de recherche chez certaines organisations (après évaluation par le chercheur des données disponibles et ce, malgré la bonne collaboration des organisations).
- À la non-utilisation par la recherche de tous les indicateurs de performances économiques, sociales et environnementales de GRI.

Les limites des instruments d'évaluation de la performance

- Ces limites sont en conséquence de la non-uniformité des unités de mesure de certaines données étant donné la diversité d'utilisation des instruments de mesure par les organisations. Mais le chercheur a quand même fait

œuvre d'uniformisation en utilisant certains instruments de conversion disponibles sur le Web.

5.3 Avenues de recherche

La menée de la recherche a fait apparaître plusieurs préoccupations importantes afin de mener de nouvelles recherches et d'augmenter ainsi les connaissances. Ces préoccupations se présentent de la manière suivante (sous forme de questions auxquelles on devrait répondre ou de thèmes qu'on devrait aborder) :

- Question – Quel est l'effet de la production de la richesse des entreprises coopératives sur la précarité, la vie associative locale et l'optimisation de la consommation d'énergie et d'eau ?
- Question – Quelle est la relation entre la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale chez les entreprises coopératives agroalimentaires ?
- Question – Quel est l'impact des coopératives agroalimentaires sur l'amélioration continue de la qualité des produits et des systèmes de management ?
- Thème – La performance comparée des entreprises capitalistes et des coopératives sans but lucratif de production laitière au Québec (2011-2012) dans une perspective de développement durable.
- Thème – Le portrait des groupes coopératifs complexes dans le secteur agroalimentaire du Québec.
- Thème – L'effet des groupes coopératifs complexes dans la création des valeurs économique, sociale et environnementale du Québec.

- Thème – Une réflexion sur la possibilité d'élaborer une politique québécoise multidimensionnelle d'encouragement et d'accompagnement des entreprises capitalistes dans un processus de développement durable.
- Thème – Une réflexion sur l'élaboration d'une politique québécoise multidimensionnelle d'encouragement, d'accompagnement et d'allègement fiscal des coopératives.

CONCLUSION

La présente étude a visé en premier lieu d'évaluer la performance globale des entreprises privées à but lucratif et des coopératives sans but lucratif, et en deuxième lieu de comparer leurs performances dans le secteur agroalimentaire du Québec sous la perspective des trois piliers du développement durable. L'étude a permis de mettre en lumière les caractéristiques de la performance globale comparée des entreprises capitalistes et des coopératives par des indicateurs de la *Global Reporting Initiative* dans le but d'effectuer des études empiriques entre les interactions des indicateurs de performance des trois piliers du développement durable, ainsi que de connaître leurs caractéristiques de responsabilité sociétale et de découvrir le paradigme le plus responsable dans le secteur agroalimentaire québécois.

L'étude s'est aussi intéressée à la description des concepts clés : les notions de performance, de responsabilité sociétale des entreprises agroalimentaires, de coopératives sans but lucratif, d'entreprises privées à but lucratif et de développement durable. Elle s'est aussi intéressée à la revue de la littérature sur l'évaluation de la performance globale et des performances des coopératives et des entreprises capitalistes dans leurs dimensions économiques, sociales et environnementales. L'étude s'est centrée sur deux préoccupations majeures : l'évaluation des performances économique, sociale, et environnementale des entreprises privées à but lucratif et des coopératives sans but lucratif durant la période 2011-2012 par des indicateurs de la *Global Reporting Initiative* adaptés au secteur agroalimentaire, et elle a comparé leurs performances par l'analyse statistique inférentielle et en se référant à des études antérieures.

Dans l'optique de résoudre ces préoccupations, l'étude s'est fixée deux principaux objectifs : évaluer la performance globale des entreprises capitalistes et des coopératives par des indicateurs de performance GRI, et comparer la performance globale de 30 coopératives et 30 entreprises capitalistes du secteur agroalimentaire québécois au moyen du logiciel statistique SPSS. Par la suite, nous avons posé trois hypothèses, correspondant chacune à l'un pilier des trois piliers du développement durable. À partir d'un devis de recherche quantitative, de nature descriptive et comparative, l'étude a procédé par l'intermédiaire d'un écolier de six ans à la sélection de manière simultanée et aléatoire d'un échantillon de 30 coopératives et 30 entreprises capitalistes du secteur agroalimentaire québécois à partir de la base des données révisées du Groupe export agroalimentaire et de la Coop fédérée. Après la mise en œuvre des échantillonnages, les données de la recherche ont été collectées dans les rapports annuels 2011-2012, et les données non disponibles dans lesdits rapports annuels ont fait l'objet d'une collecte par courrier à travers une demande de participation à la recherche adressée aux entreprises échantillonnées. Ensuite, l'étude a procédé à la détermination de la performance globale des coopératives et des entreprises capitalistes et a comparé leurs performances à l'aide du logiciel d'analyse statistique SPSS.

Les principaux résultats obtenus indiquent que sur la dimension économique, les coopératives sont évaluées globalement supérieures comparativement aux capitalistes. Idem pour les dimensions sociale et environnementale. Après l'analyse de ces résultats, on peut affirmer que le paradigme coopératif est davantage responsable que le paradigme capitaliste dans la perspective des trois piliers du développement durable. Et l'étude a conduit à la présentation des trois recommandations suivantes :

- Réfléchir sur la possibilité d'élaborer une politique incitative en faveur de l'utilisation des indicateurs de performance de la *Global Reporting Initiative* du secteur agroalimentaire québécois.

- Réfléchir sur l'élaboration d'une politique québécoise multidimensionnelle d'encouragement et d'accompagnement des entreprises capitalistes dans le processus du développement durable.
- Concevoir une politique d'incitation et d'allègement fiscal des coopératives.

De plus, l'étude suggère de répondre aux questions ou d'aborder les thèmes suivants :

- (1) Question – Quel est l'effet de la production de la richesse des entreprises coopératives sur la précarité, la vie associative locale et l'optimisation de la consommation d'énergie et d'eau ?
- (2) Question – Quelle est la relation entre la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale chez les entreprises coopératives agroalimentaires ?
- (3) Question – Quel est l'impact des coopératives agroalimentaires sur la l'amélioration continue de la qualité des produits et des systèmes de management ?
- (4) Thème – La performance comparée des entreprises capitalistes et des coopératives sans but lucratif de production laitière au Québec (2011-2012) dans une perspective de développement durable.
- (5) Thème – Le portrait des groupes coopératifs complexes dans le secteur agroalimentaire du Québec.
- (6) Thème – L'effet des groupes coopératifs complexes dans la création des valeurs économique, sociale et environnementale du Québec.

ANNEXE A

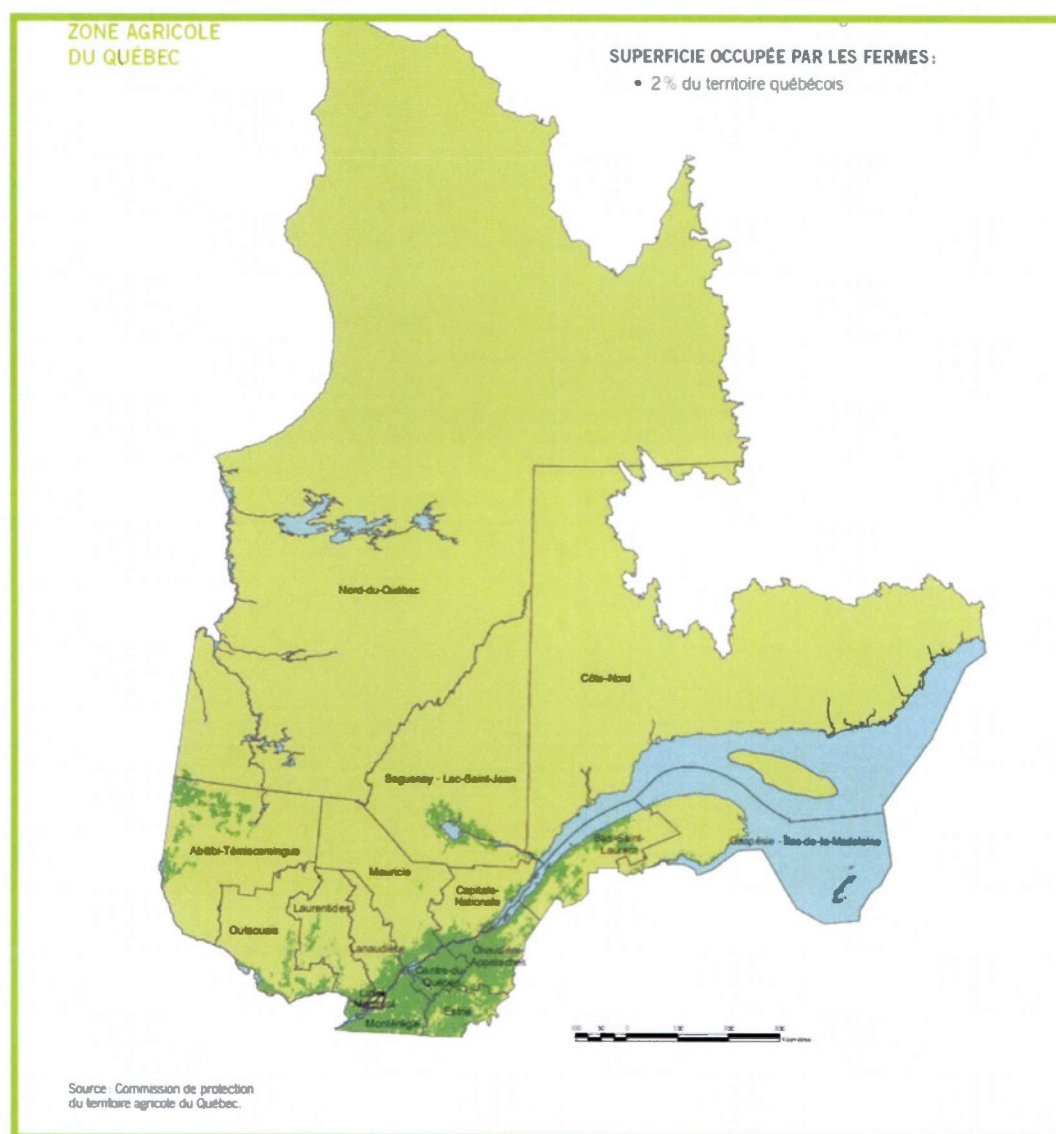


Figure A1 – Zone agricole du Québec¹⁷¹

¹⁷¹ Source : MAPAQ (2011).

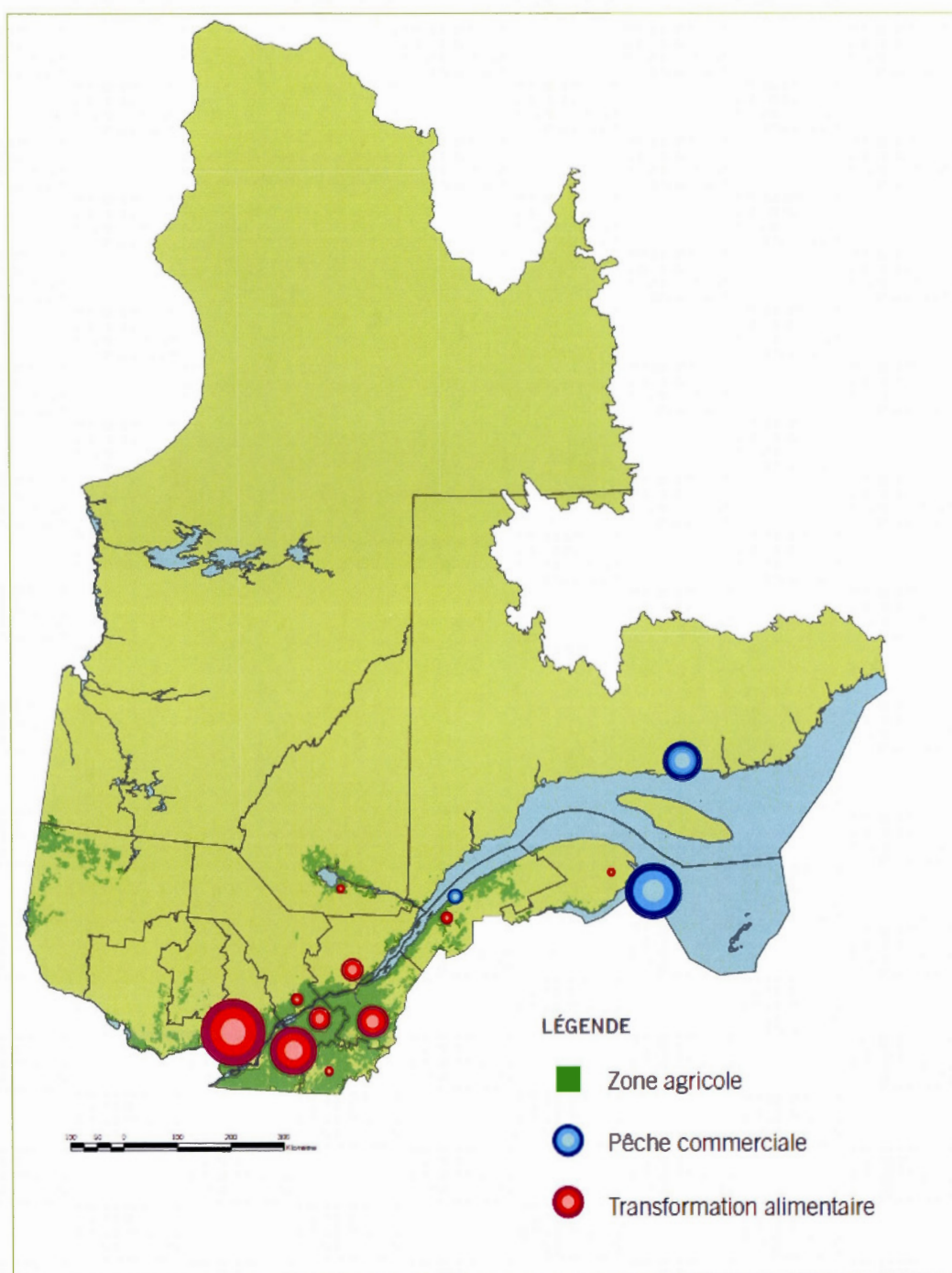


Figure A.2 – Présence des activités bioalimentaires sur le territoire du Québec¹⁷²

¹⁷² Source : MAPAQ (2011).

ANNEXE B

Tableau B.1 – Évolution des coopératives du secteur agroalimentaire 2001-2005
(selon la classification administrative de la direction des coopératives)¹⁷³

Secteur d'activité	Données	2001	2002	2003	2004	2005
Agricultures	Nombre de coop. déclarantes	194	197	200	200	189
	Total de l'actif (\$)	2 131 631 120	2 194 838 958	2 240 669 776	2 322 542 193	2 705 604 121
	Total de l'avoir (\$)	750 709 971	843 278 539	893 904 051	1 002 629 159	1 117 447 963
	Chiffre d'affaires brut (\$)	6 104 612 209	6 246 986 811	6 471 712 034	6 778 729 295	7 252 297 665
	Trop-perçus de l'exercice (\$)	65 800 864	56 872 113	49 745 402	64 066 996	79 267 260
	Nombre de membres	32 565	34 609	34 832	36 321	34 033
Alimentation (clubs)	Nombre d'emplois	17 364	18 245	17 800	17 638	21 278
	Nombre de coop. déclarantes	9	9	9	9	9
	Total de l'actif (\$)	5 734 063	5 716 122	7 517 048	8 296 597	8 647 853
	Total de l'avoir (\$)	2 433 812	2 904 782	3 414 145	3 829 991	4 227 326
	Chiffre d'affaires brut (\$)	21 760 771	22 786 147	26 897 237	30 790 720	37 504 412
	Trop-perçus de l'exercice (\$)	-84 467	533 949	606 885	509 807	817 253
Alimentation (magasins)	Nombre de membres	3 819	4 080	4 299	4 756	5 419
	Nombre d'emplois	121	127	124	200	215
	Nombre de coop. déclarantes	58	56	55	54	56
	Total de l'actif (\$)	93 792 587	95 337 259	94 398 583	95 361 751	106 126 783
	Total de l'avoir (\$)	43 684 264	44 782 725	48 998 111	46 459 143	50 356 957
	Chiffre d'affaires brut (\$)	344 989 533	353 959 857	360 461 365	403 639 705	408 418 388
Alimentation (magasins spécialisés)	Trop-perçus de l'exercice (\$)	3 176 856	3 976 871	7 224 655	1 612 168	3 913 995
	Nombre de membres	80 368	86 075	80 807	86 507	92 419
	Nombre d'emplois	2 099	2 178	2 140	2 341	2 325
	Nombre de coop. déclarantes	13	12	12	12	12
	Total de l'actif (\$)	2 985 856	4 538 846	4 449 094	4 735 018	5 769 857
	Total de l'avoir (\$)	2 059 518	2 139 332	2 360 739	2 683 761	86 015
	Chiffre d'affaires brut (\$)	11 562 311	13 477 141	15 617 549	16 948 040	20 121 775
	Trop-perçus de l'exercice (\$)	135 993	13 835	65 889	123 630	163 077
	Nombre de membres	11 633	14 160	17 671	19 033	20 782
	Nombre d'emplois	150	153	202	156	168

¹⁷³ Source : MDEIE (2007).

ANNEXE C

Tableau C.1 – Enjeux du développement durable pour une organisation québécoise¹⁷⁴

Volets	Enjeux liés au développement durable de l'entreprise québécoise
Économiques	Contrôle de la rentabilité. Pérennité de l'organisation. Pratiques d'investissement. Pratiques d'achat. Impacts sur le développement local.
Sociaux	Conditions de travail. Développement des compétences. Participation et relations de travail. Équité. Santé et sécurité au travail. Salubrité.
Environnementaux	Gestion de l'impact environnemental local. Gestion de l'énergie. Gestion de l'eau. Gestion des émissions de gaz à effet de serre (GES). Gestion d'autres types de pollutions (p.ex. pesticides). Gestion des matières premières et résiduelles.

¹⁷⁴ Source : CQH (2013).

ANNEXE D

Tableau D.1 – Poids des indicateurs financiers et RSE¹⁷⁵

En %	Indicateurs financiers	Satisfaction clients	Indicateurs sur les opérations	Indicateurs sur la performance du personnel	Communauté et environnement	Innovation et changement
Est-ce une information importante ?	82	85	79	67	53	52
Avez-vous confiance dans les informations fournies ?	61	29	41	16	25	16
La mesure est-elle clairement définie ?	92	48	68	17	25	13
La mesure est-elle utilisée dans les revues de management ?	98	76	82	57	44	33
La mesure sert-elle à gérer le changement ?	80	48	62	29	9	23
La mesure sert-elle à calculer des bonus ?	94	37	54	20	6	12

¹⁷⁵ Source : Berland (2007).

ANNEXE E

SYNTHÈSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE RSE DU GRI

Tableau E.1 – Synthèse des indicateurs de performance RSE du GRI¹⁷⁶

Dimensions du DD	Description	
	Nombre d'indicateurs	Neuf (9).
Economie (EC)	Volets	Performance économique – Présence sur le marché – Impacts économiques et indirects.
	Nombre d'indicateurs	Trente (30).
Environnement (EN)	Volets	Matières – Énergie – Eau – Biodiversité – Émissions, effluents et déchets – Produits et services – Respect des textes – Transport – Généralités.
	Nombre d'indicateurs	Quatorze (14).
Emploi, relations sociales et travail décent (LA)	Volets	Emploi – Relations entre la direction et les salariés – Santé et sécurité au travail – Formation et éducation – Diversité et égalité des chances.
	Nombre d'indicateurs	Neuf (9)
Droits de l'homme (HR)	Volets	Pratiques d'investissement et d'achat – Non discrimination – Liberté syndicale et droit de négociation – Interdiction du travail des enfants – Abolition du travail forcé ou obligatoire – Pratiques de sécurité – Droits des populations autochtones.
	Nombre d'indicateurs	Huit (8).
Société (SO)	Volets	Communautés – Corruption – Politiques publiques – Comportement anticoncurrentiel – Respect des textes.
	Nombre d'indicateurs	Neuf (9)
Responsabilité du fait des produits (PR)	Volets	Santé et sécurité des consommateurs – Étiquetage des produits et des services – Communication-marketing – Respect de la vie privée – Respect des textes.
	Nombre d'indicateurs	

¹⁷⁶ Source : GRI (2006) ; tiré d'Abdirahman et Sauvée (2013).

ANNEXE F

ADAPTATION DE LA GRI DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Tableau F.1 – Adaptation de la GRI dans le secteur agroalimentaire¹⁷⁷

Référence	Famille d'indicateurs	Nombre d'indicateurs par famille	Commentaire sur les indicateurs	Nouveaux textes spécifiques au secteur agroalimentaire
	Spécifiques à l'agroalimentaire			FP1, FP2
EC	Économie	9	EC1, EC4	
EN	Environnement	30	EN 1, EN 11, EN 13	
LA	Emploi, relations sociales et travail décent	14		FP 3
HR	Droits de l'homme	9		
SO	Société	8	SO 5	FP 4
PR	Responsabilité du fait des produits	9	PR 1, PR 2, PR 3, PR6	FP 5, FP 6, FP 7, FP 8
	Textes spécifiques sur le bien-être animal			FP 9, FP 10, FP 11, FP 12, FP 13

¹⁷⁷ Source : (Abdirahman , et Sauvée , 2013)

ANNEXE G

LETTRE DE DEMANDE DE PARTICIPATION À LA RECHERCHE

Montréal, le

A l'attention de

Objet : Demande de participation a une étude sur la performance comparée des coopératives et des entreprises du secteur agroalimentaire du Québec (2011-2013) dans une perspective de développement durable,

M.....

Je suis,, étudiant en maîtrise en comptabilité, contrôle, audit option recherche, à l'université du Québec à Montréal (UQAM). Je prépare actuellement mon mémoire de recherche sur la performance comparée des coopératives sans lucratif et des de développement durable sous la direction à la recherche de M.....

Mon projet de recherche a pour objectif: **d'évaluer et comparer la performance des coopératives et des entreprises privées du secteur agroalimentaire sous la perspective des trois piliers du développement durable : l'économie, le social et l'environnement.**

Afin d'avoir une vision complète sur les différentes dimensions de performance, il m'est indispensable de connaître la réalité de votre entité, entant que membre de la Coop... ou du Groupe export agroalimentaire du Québec . J'invite donc vivement à votre entreprise à participer à cette recherche , que je mène auprès d'une trentaine d'entreprises du secteur agroalimentaire .

Afin de pouvoir effectuer la collecte de données sur la performance des organisations dans la perspective de développement durable, le rôle de chaque participant consiste à compléter et transmettre par courriel ou par la poste à qui le droit, la fiche de collecte de données de recherche sur la performance des coopératives (ci-joint) au plus tard le 30 juillet 2014.

Et vous trouverez pour votre gestion les documents ci-joints :

- Le formulaire de consentement,
- Le résumé du projet de recherche,
- L'attestation de la direction de recherche,

La participation de votre entreprise est importante, dans la mesure où non seulement elle contribue avec les autres d'entreprises sélectionnés, à l'avancement de la recherche académique, mais la pertinence des données qu'elle va fournir permettra aussi d'avoir une vision plus éclairée sur les décisions à prendre dans ce secteur.

Je me ferais évidemment un plaisir de vous communiquer les résultats de mes analyses si vous les jugez *utiles* à votre réflexion.

Je tiens à vous informer que toutes les informations recueillies seront traitées confidentiellement. Ainsi, toutes les personnes pouvant avoir accès à cette information, c'est-à-dire les chercheurs et les auxiliaires de recherche qui auront analysé la fiche de collecte de données de recherche ont signé un engagement de confidentialité. Et, aucune information permettant de retracer l'identité d'un(e) participant(e), ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Pour de plus amples informations, vous pouvez me contacter par téléphone au ou par courriel :.....

Comptant sur votre collaboration et dans l'attente d'une réponse favorable,

veuillez agréer, M..., nos salutations sincères.

ANNEXE H

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

- Titre de la recherche :

La performance comparée des coopératives sans but lucratif et des entreprises privées à but lucratif du secteur agroalimentaire du Québec (2011-2013) dans une perspective de développement durable.

Nous sollicitons votre participation aux travaux de recherche de M..... (étudiant en programme de maîtrise en comptabilité, contrôle et audit — Profil recherche) sous la supervision de M..... . Ce projet de recherche est considéré comme une exigence partielle pour l'obtention de la maîtrise en comptabilité, contrôle et audit à

Les chercheurs de cette étude déclarent ne pas être en conflit d'intérêts et les résultats de ce projet ne visent pas des fins commerciales.

- Brève description du projet de recherche :

Voir le résumé du projet ci-joint.

- Description de votre rôle dans cette recherche :

En complétant notre « fiche de collecte de données de recherche sur la performance des coopératives et des entreprises privées du secteur agroalimentaire du Québec », vous acceptez de participer de façon volontaire à cette recherche.

Votre rôle consiste à compléter la fiche de collecte de donnée ci-joint à travers vos informations de gestion pour la période 2011-2012.

Le travail à faire consiste à compléter la colonne application numérique en fonction de la formule de calcul de chaque indicateur, comme présenté dans chaque tableau respectif. Ainsi que la colonne valeur/montant représentant le résultat de l'application numérique de chaque indicateur.

Nous portons à votre attention que certaines données ou indicateurs, que nous sollicitons dans le cadre de cette recherche, ne sont pas formellement publiés dans les rapports annuels des entreprises. Nous vous demandons donc de bien vouloir utiliser , les données disponible au sein de votre organisation pour l'exercice fiscal 2011-2012, même si , elles ne sont pas publiées dans votre rapport annuel 2011-2012.

Après avoir complété la fiche de collecte de données, nous vous remercions de bien

vouloir nous transmettre la fiche, au plus tard le 30 juillet 2014. Par courriel à l'adresse suivante:.....

Les données seront collectées entre juin 2014 à juillet 2014.

• **Avantages reliés à votre participation :**

En participant à cette recherche, vous contribuez à l'avancement de la recherche académique, mais la pertinence des données que vous allez fournir permettra d'avoir une vision éclairée pour la mise en œuvre des stratégies de la responsabilité sociétale ou de développement durable dans le secteur agroalimentaire. Et, vous aurez, gratuitement, une copie du rapport de recherche susceptible de vous aider si vous les jugez utiles à votre réflexion.

• **Engagements et mesures visant à assurer la confidentialité des données :**

Nous vous assurons que toutes les informations recueillies seront traitées confidentiellement. Ainsi, toutes les personnes pouvant avoir accès à cette information, c'est-à-dire les chercheurs et les auxiliaires de recherche qui auront analysé la fiche de collecte de données de recherche, auront signé un engagement de confidentialité.

- a) Les informations recueillies demeurent strictement confidentielles.
- b) De plus, aucune information permettant de retracer l'identité d'un(e) participant(e) ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Compte tenu des thèmes qui seront abordés et des mesures de confidentialité qui seront prises, le fait de participer à notre projet de recherche ne devrait vous causer aucun préjudice.
- c) Enfin, il est important que vous sachiez que votre participation est volontaire. Vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de participer à la recherche. Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter M..... Veuillez conserver un exemplaire du formulaire pour vos dossiers.

• **Formule d'engagement du chercheur**

Je certifie :

- a) Avoir expliqué au participant les termes du présent formulaire de consentement;
- b) Lui avoir clairement indiqué qu'il reste à tout moment libre de mettre un terme à sa participation dans le projet;
- c) Que je lui aie remis une copie signée et datée du présent formulaire.

Fait à Montréal.....

ANNEXE I

FICHE DE COLLECTES DES DONNÉES DE LA RECHERCHE

FICHE DE COLLECTES DES DONNES DE LA RECHERCHE

- NOM DE L'ENTREPRISE :
- STATUT JURIDIQUE :

A- INDICATEUR DE PERFORMANCE ECONOMIQUE

REF	Désignation	Formule de calcul	Valeur /montant	Unité de mesure
EC1	Chiffre d'affaires export(Annuel)	Vente total – (Vente local)		S CAN
	Chiffre d'affaires local (Annuel)	Vente total –(vente a l'étrangers)		
EC6	Le pourcentage des achats réalisés en local (commande, emballage, prestation de service, énergie/fluides)	La somme des achats réalisés dans la localité /montant total des achats *100%		%
EC7	Le nombre des références des produits	= Le nombre des produits sur le marché		

B-INDICATEUR DE PERFORMANCE SOCIALE

REF	Désignation	Formule de calcul	Valeur/montant	Unité de mesure
LA1	Le pourcentage des salariés en contrat à durée indéterminée(CDI)	=Effectif de personnel en CDI/Effectif de personnel total *100%		%
LA8	L'effectif de personnel accompagné sur la thématique sécurité et santé au travail (SST)	= Le nombre de personnel accompagne par la thématique SST		%

LA7	Le Taux d'absentéisme	= Heure planifiée par année- Heure travaillées par an /Heure planifiées par année *100		%
LA7	Le taux de gravité des accidents de travail	=Total des heures perdues*200.000/Nombre total des heures travaillées		%
EC6	Montant du mécénat et des dons (annuel)			SCAN

C-INDICATEUR DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

REF	Désignation	Formule de calcul	Montant /valeur	Unité de mesure
EN3	La consommation annuelle d'électricité en kwh/tonne produit finis	= Consommation d'électricité (kwh) /La quantité des produits finis (tonne)		Kwh/tonne
EN8	Le volume d'eau utilisé	Le m ³ d'eau utilise / quantité en tonne de produits finis		m ³ / tonne
EN24	Le pourcentage de déchets et dérivées du process valorisées/recycles	= La quantité des déchets recycles / la quantité totale des déchets *100%		%
PR2	Le pourcentage de produits conformes livrés	= Le nombre de produit conforme livré /Le nombre de produit livres *100%		%

Note : veuillez compléter la colonne « Valeur/montant » des trois tableaux ci-dessous.

Et transmettre cette fiche par courriel : ou par la poste à l'adresse

.....

ANNEXE J

ANALYSES COMPARATIVES

Tableau J.1 – Analyse comparative des indicateurs des performances GRI

Observation	Indicateur de performance de GRI	
	Cooperative	Entreprise capitaliste
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		

Tableaux J.2 (Analyse comparative de la performance économique), J.3 (Analyse comparative de la performance sociale), J.4 (Analyse comparative de la performance environnementale) et « Bloc-notes »

TABLEAU D'ANALYSE COMPARATIVE DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

Organisation	CAE (\$CAN)	CAL(\$CAN)	%AL	NRXT
1				
2				
1				
2				
1				
2				
1				
2				
1				

TABLEAU D'ANALYSE COMPARATIVE DE LA PERFORMANCE SOCIALE

Organisation	%SCDI	ESASST	TA	TAG	MONTANT M&C
1					
2					
1					
2					
1					
2					
1					
2					
1					
2					

TABLEAU D'ANALYSE COMPARATIVE DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Organisation	CEA en kwh/t	VEU m3/t	%DV	%PCL
1				
2				
1				
2				
1				
2				
1				
2				
1				

NOTE :

CODE	ORGANISATION	NOMBRE DES OBSERVATIONS
1	ENTREPRISE CAPITALISTE	30
2	COOPERATIVE	30

ANNEXE K

INDICATEURS DE PERFORMANCE GRI DES COOPÉRATIVES

Tableau K.1 – Indicateurs de performance GRI des coopératives

No de rang de tirage S.	code	Nom de l'organisation	Indicateur de performance économique			Indicateur de performance sociale			Indicateur de performance environnemental				
			CAE(SCAN)	% AL(%)	N R X(nombre)	% S CDI(%)	ESA SST(nombre)	TGA(%)	TA(%)	Montant M.&D(SCAN)	CAE(kwh/t)	VEU(L)	% DV(%)
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													

Note

No de rang de S : Numéro de rang de tirage au sort

CAE : Chiffre d'affaires Export

%AL : Le pourcentage des chats réalisés en local

N R X: Le nombre de référence des produits

% S CDI : Le pourcentage des salariés en contrat à durée indéterminée

ESA SST : Effectif des producteurs accompagnés par la thématique Santé et sécurité au travail

%PCL : Le pourcentage des produits conformes livrés

TGA : Le taux de gravité des accidents de travail

TA : Le taux d'absentéisme

Montant M.&D : Le montant de médecine et de don

CAEP : La consommation annuelle d'électricité par produits finis

VEU : Le volume d'eau utilisée par le nombre des produits

% DY : Le pourcentage des déchets valorisés

ANNEXE L

INDICATEURS DE PERFORMANCE GRI DES ENTREPRISES CAPITALISTES

Tableau L.1 – Indicateurs de performance GRJ des entreprises capitalistes

No de rang de tirage S.	code	Nom de l'organisation	Indicateur de performance économique			Indicateur de performance sociale			Indicateur de performance environnemental				
			CAE(SCAN)	% AL(%)	N R X(nombre) % S CDI(%)	USA SST(nombre)	TGA(%)	TA(%)	Montant M & D(SCAN)	CAE(kwh/t)	VBU(L)	% DV(%)	% PCL(%)
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													

Note

No de rang de S : Numéro de rang de tirage au sort

CAE : Chiffre d'affaires Export

%AL : Le pourcentage des chûts réalisés en local

N R X : Le nombre de référence des produits

% S CDI : Le pourcentage des salariés en contrat à durée indéterminée

ESA SST : Effectif des producteurs accompagnés par la thématique Santé et sécurité au travail

%PCL : Le pourcentage des produits conformes livrés

TGA : Le taux de gravité des accidents de travail

TA : Le taux d'absentéisme

Montant M.&D : Le montant de mécène et de don

CAEP : La consommation annuelle d'électricité par produits finis

VBU : Le volume d'eau utilisés par le nombre des produits

% DV : Le pourcentage des déchets valorisés

ANNEXE M

SORTIE SPSS DES INDICATEURS ÉCONOMIQUES

```

GET DATA /TYPE=XLSX
  /FILE="E:\projet coop\base de donnees d'analyse de la recherche coop
+inc.xlsx"
  /SHEET=name 'ECONOMIE'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
EXECUTE.
DATASET NAME Jeu_de_donnees1 WINDOW=FRONT.
T-TEST GROUPS=Organisation(1.0 2.0)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=CAE$CAN CAL$CAN AL NRXt
  /CRITERIA=CI(.95).

```

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		12-NOV-2014 14:56:45
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_donnees1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=Organisation(1.0 2.0) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=CAE\$CAN CAL\$CAN AL NRXt /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Jeu_de_donnees1]

Statistiques de groupe

Organisation	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
CAE (\$CAN) 1,0	30	159418366,666 6666600	638666187,407 22040000	116603959,186 25215000
2,0	30	60736666,6665 666640	309902605,927 92620000	56580215,9654 5313000
CAL(\$CAN) 1,0	30	21413333,3333 33332000	28360043,3263 291100000	5177811,82055 14320000
2,0	30	77305531,9333 33340000	111643813,430 9112700000	20383278,3406 694460000
%AL 1,0	30	75,200	10,9273	1,9951
2,0	30	84,820	10,1175	1,8472
NRXt 1,0	30	9,533	8,6612	1,5813
2,0	30	33,333	33,1811	6,0580

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
CAE (\$CAN)	Hypothèse de variances égales	1,545	,219	,761	58
	Hypothèse de variances inégales			,761	41,939
CAL(\$CAN)	Hypothèse de variances égales	11,397	,001	-2,658	58
	Hypothèse de variances inégales			-2,658	32,727
%AL	Hypothèse de variances égales	,028	,867	-3,538	58
	Hypothèse de variances inégales			-3,538	57,659
NRXt	Hypothèse de variances égales	33,560	,000	-3,801	58

Hypothèse de variances inégaies			-3,801	32,934
------------------------------------	--	--	--------	--------

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
CAE (\$CAN)	Hypothèse de variances égales	,450	98681700,000000 00000	129606342,96440 308000
	Hypothèse de variances inégales	,451	98681700,000000 00000	129606342,96440 308000
CAL(\$CAN)	Hypothèse de variances égales	,010	-55892198,600000 0100000	21030638,867191 9900000
	Hypothèse de variances inégales	,012	-55892198,600000 0100000	21030638,867191 9850000
%AL	Hypothèse de variances égales	,001	-9,6200	2,7189
	Hypothèse de variances inégales	,001	-9,6200	2,7189
NRX1	Hypothèse de variances égales	,000	-23,8000	6,2610
	Hypothèse de variances inégales	,001	-23,8000	6,2610

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
CAE (\$CAN)	Hypothèse de variances égales	-160753582,76792190 000	358116982,767921900 00
	Hypothèse de variances inégales	-162885775,53253695 000	360249175,532537000 00
CAL(\$CAN)	Hypothèse de variances égales	-97989596,123194840 0000	-13794801,076805174 0000
	Hypothèse de variances inégales	-98692914,604429100 0000	-13091482,595570922 0000
%AL	Hypothèse de variances égales	-15,0625	-4,1775
	Hypothèse de variances inégales	-15,0631	-4,1769
NRX1	Hypothèse de variances égales	-36,3328	-11,2672
	Hypothèse de variances inégales	-36,5391	-11,0609

Note :

Groupe 1 : entreprise capitaliste, Groupe 2 : Coopérative

ANNEXE N

SORTIE SPSS DES INDICATEURS SOCIAUX

```

GET DATA /TYPE=XLSX
  /FILE="E:\projet coop\base de donnees d'analyse de la recherche coop
+inc.xlsx"
  /SHEET=name 'INDICATEUR SOCIAL '
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
EXECUTE.
DATASET NAME Jeu_de_donnees1 WINDOW=FRONT.
T-TEST GROUPS=Organisation(1.0 2.0)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=SCDI ESASST TA TAG MONTANT M&D
  /CRITERIA=CI(.95).

```

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		09-NOV-2014 16:04:40
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_donnees1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=Organisation(1.0 2.0) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=SCDI ESASST TA TAG MONTANTM&D /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Jeu_de_donnees1

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes
		F	Sig.	t
%SCDI	Hypothèse de variances égales	13,339	,001	-4,437
	Hypothèse de variances inégales			-4,437
ESASST	Hypothèse de variances égales	1,683	,200	-1,656
	Hypothèse de variances inégales			-1,656
TA	Hypothèse de variances égales	,016	,899	4,178
	Hypothèse de variances inégales			4,178
TAG	Hypothèse de variances égales	,002	,965	1,814
	Hypothèse de variances inégales			1,814
MONTANT M&D	Hypothèse de variances égales	,132	,717	-,910
	Hypothèse de variances inégales			-,910

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
%SCDI	Hypothèse de variances égales	58	,000	-20,2333
	Hypothèse de variances inégales	47,815	,000	-20,2333
ESASST	Hypothèse de variances égales	58	,103	-448,5000
	Hypothèse de variances inégales	48,139	,104	-448,5000
TA	Hypothèse de variances égales	58	,000	,3867
	Hypothèse de variances inégales	57,853	,000	,3867
TAG	Hypothèse de variances égales	58	,075	1,9000
	Hypothèse de variances inégales	57,982	,075	1,9000
MONTANT M&D	Hypothèse de variances égales	58	,367	-51813,7000
	Hypothèse de variances inégales	50,634	,367	-51813,7000

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			Inférieur	Supérieur
%SCDI	Hypothèse de variances égales	4,5597	-29,3606	-11,1061
	Hypothèse de variances inégales	4,5597	-29,4022	-11,0645
ESASST	Hypothèse de variances égales	270,8887	-990,7427	93,7427
	Hypothèse de variances inégales	270,8887	-993,1178	96,1173
TA	Hypothèse de variances égales	,0926	,2014	,5719
	Hypothèse de variances inégales	,0926	,2014	,5720
TAG	Hypothèse de variances égales	1,0475	-,1966	3,9968
	Hypothèse de variances inégales	1,0475	-,1968	3,9968
MONTANT M&D	Hypothèse de variances égales	56929,6144	-165770,7045	62143,3045
	Hypothèse de variances inégales	56929,6144	-166124,7382	62497,3382

Note : Groupe 1 : Entreprise capitaliste , Groupe 2 : Coopérative

ANNEXE O

SORTIE SPSS DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

```

GET DATA /TYPE=XLSX
  /FILE="E:\projet coop\base de donnees d'analyse de la recherche coop
+inc.xlsx"
  /SHEET=name 'indicateur environnemental'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
EXECUTE.
DATASET NAME Jeu_de_donnees2 WINDOW=FRONT.
T-TEST GROUPS=Organisation(1.0 2.0)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=CEAPenkwht VEUm3t DV PCL
  /CRITERIA=CI(.95).

```

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		09-NOV-2014 16:23:23
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_donnees2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=Organisation(1.0 2.0) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=CEAPenkwht VEUm3t DV PCL /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,0
	Temps écoulé	00:00:00,0

[Jeu_de_données2]

Statistiques de groupe

	Organisation	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
CEAP en kwh/t	1,0	30	227,533	342,8947	62,6037
	2,0	30	84,293	139,4843	25,4662
VEU m3/t	1,0	30	7,400	10,7453	1,9618
	2,0	30	5,773	11,0091	2,0100
%DV	1,0	30	46,067	24,0444	4,3899
	2,0	30	96,367	7,6766	1,4015
%PCL	1,0	30	90,733	8,5699	1,5646
	2,0	30	87,133	8,4435	1,5416

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
CEAP en kwh/t	Hypothèse de variances égales	14,260	,000	2,119	58
	Hypothèse de variances inégales			2,119	38,342
VEU m3/t	Hypothèse de variances égales	,108	,744	,579	58
	Hypothèse de variances inégales			,579	57,966
%DV	Hypothèse de variances égales	23,022	,000	-10,915	58
	Hypothèse de variances inégales			-10,915	34,851
%PCL	Hypothèse de variances égales	,156	,695	1,639	58
	Hypothèse de variances inégales			1,639	57,987

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
CEA en kwh/t	Hypothèse de variances égales	,038	143,2400	67,5852
	Hypothèse de variances inégales	,041	143,2400	67,5852
VEU m3/t	Hypothèse de variances égales	,565	1,6267	2,8087
	Hypothèse de variances inégales	,565	1,6267	2,8087
%DV	Hypothèse de variances égales	,000	-50,3000	4,6082
	Hypothèse de variances inégales	,000	-50,3000	4,6082
%PCL	Hypothèse de variances égales	,107	3,6000	2,1965
	Hypothèse de variances inégales	,107	3,6000	2,1965

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95	
		%	
		Inférieur	Supérieur
CEA en kwh/t	Hypothèse de variances égales	7,9536	278,5264
	Hypothèse de variances inégales	6,4610	280,0190
VEU m3/t	Hypothèse de variances égales	-3,9955	7,2488
	Hypothèse de variances inégales	-3,9956	7,2489
%DV	Hypothèse de variances égales	-59,5243	-41,0757
	Hypothèse de variances inégales	-59,6566	-40,9434
%PCL	Hypothèse de variances égales	-,7967	7,9967
	Hypothèse de variances inégales	-,7968	7,9968

Note : Groupe 1 : Entreprise capitaliste , Groupe 2 : Coopérative

BIBLIOGRAPHIE

Abdirahman, Z-Z, Sauvée L. (2013). Agroalimentaire, la Responsabilité Sociétale Entreprises, levier d'une dynamique créatrice de valeur ? Dans : *Le Déméter 2014* (p 23-72). Édition Club Déméter, septembre.

Abord de Châtillon, E. et Bachelard, O. (2006). Introduction générale au cahier spécial santé, sécurité au travail. *Management & avenir*, 2 (88), 121-127.

Alliance coopérative internationale(ACI) (2003). *Définition et principes des organisations coopératives*. Récupéré le 10 /05/ 2014 de www.ica.coop

Alliance coopérative internationale (ACI) (2010). *Qu'est-ce qu'une coopérative ?* Dans : *ACI.ICA*. Récupéré le 10/07 /2014 de <http://www.ica.coop/fr/index.html>

Alliance coopérative internationale. (2011). Change to co-op principle referred back to ICA board. Dans : *ACI. ICA Digest November 2011*. Édition spéciale Cancun. Récupéré le 10/07 /2014 de <http://ica.coop/fr/node/3854>

Alliance coopérative internationale (ACI) (2012). Assemblée générale de l'ACI 2012 : Plan d'action pour une décennie des coopératives. Dans : *ACI. Co-operatives United 2012*. Récupéré le 10/07 /2014 de http://2012.coop/sites/default/files/GA_2012_Official_Meeting_Docs_FR.pdf

Agence canadienne du développement internationale (ACDI) (2013). *Evaluation thématique du modèle coopératif*. (Rapport final d'évaluation juillet 2013). Ontario : Auteur.

Récupéré le 01/06/2014 de http://socodevi.org/_userfiles/file/Autres_publications/Evaluation-COOP-%202013.pdf

Actu-Environnement. (2003). *Dictionnaire environnement (Definition de la Performance environnementale)*. Récupéré le 22/08/2014 de http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/performance_envir onnementale.php4

Actu-Environnement. (2003). *Dictionnaire environnement (Définition de la Demande chimique en oxygène (DCO))*. Récupéré le 22/08/2014 de http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/performance_envir onnementale.php4

- Acquier, A. et Aggeri, F. (2008b). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative. *Management International*, 12 (2), 65-80.
- Acquier, A. et Gond J.-P. (2007). « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : À la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen » *Finance Contrôle Stratégie*, 10, 5-35.
- Ademe. (2004). *L'entreprise à l'épreuve du développement durable, une analyse comparative des pratiques des entreprises en matières du développement durable*. (Résumé du rapport de Ademe mars 2004). Récupéré le 02/06/2014 de <http://www.ecobase21.net/Entreprises/PDFs/Entreprisesalepreuveddd.pdf>
- Ademe. (2011). *Feuille de route collection, tri, recyclage et valorisation des déchets*. Récupéré le 07/06/2014 de www.ademe.fr.
- Agrissolar co-operative. (2011). *Technology overview*. Récupéré le 02/06/2014 de <http://www.agrissolar.coop>
- Agri-Reseau. [s.d]. *Portrait de l'industrie laitière québécoise*. Récupéré le 07/06/2014 de <http://www.agriresseau.qc.ca/marketing-agroalimentaire/documents/rapport%20final.pdf>
- Akene Groupe (2010). *Motivation, satisfaction, implication, adhésion*. Récupéré le 24 /07/2014 de <http://letempsdesmanagers.files.wordpress.com/2010/03/motivation-adhesion-satisfaction-implication1.pdf>
- Alchian A., Demsetz H.(1972). Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*, (62), 777-795.
- Amblard, M. (2007, juin). Performance financière : Vers une relecture critique du résultat comptable. *XVIème Conférence Internationale de Management stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007.
- Anact. (2007). Prévention des troubles musculosquelettiques : retour d'expérience croisée. *Travail & Changement*, 315 (sept/oct).
- Arteau, M. et Brassard, M. (2008). Coopératives et développement territorial quels liens ? *Cahier de l'ARUC-DTC serie « Recherches »*, (3), 30.
- Arseneau Bussiers, R. et Coll. (2011). Portrait et impacts sociaux des entreprises d'économie sociale de la région Gaspésie-Îles-de-Madelaine. *Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes Îles-de-la-Madelaine(Québec) X*, 103.
- ARUC-DTC.(2011). Le renouveau coopératif agroalimentaire, compte-rendu du séminaire. *Cahier de l'ARUC-DTC serie « Débats et Proposition »*, (2).

- Assoumou Ngong, F. (2005). *Stratégies de développement du secteur agricole au Gabon : Que peuvent nous apprendre la formule d'entreprise coopérative et l'approche de développement local ?* Récupéré le 01/06/2014 de <http://www.gabsoli.org/publications/gabon/coop-develop-local-gabon>
- Baggio, S. et Sutter, P-E. (2008). *Neuf salariés sur dix impliqués pour leur travail. Une étude sur 3000 salariés français.* Récupéré le 10/08/2014 de <http://blog.mars-lab.com/Etudes/articlescientifiques/implictravdec08.pdf>
- Baggio, S. et Sutter, P-E. (2013). *Libre blanc sur la performance sociale au travail.* Paris : Mars-Lab. Récupéré le 01/07/2014 de <http://blog.mars-lab.com/Evenements/livres/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf>
- Banque Mondiale (2004). *Rapport sur le développement dans le monde 2005 – Un meilleur climat de l'investissement pour tous.* New york : Banque Mondiale et Oxford University Press,
- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2ème Journée de recherche du CEROS, 1-24.
- Berger-Douce, S. (2007). Le management environnemental des PME rentables : Une étude exploratoire en France. *Revue internationale PME*, 20 (3-4), 165-190.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française. *Revue Management & Avenir*, 1(15), 9-29.
- Bescos P, Dobler P., Mendoza C., Naulleau G. (1993). *Contrôle de gestion et management.* (2ème édition). Montchrestien.
- Berland, N. (2007). A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage. Dans : *ouvrage collectif, Espace Mendès France.*
- Beland, C. (1977). *Iniciation au coopératisme.* Montréal : Edition du Jour.
- Bellerose, J. et Yorn, C. (2013). *Les travailleurs migrants sur les fermes du Québec, l'innovation au service de l'agriculture.* (Rapport de recherche). Récupéré le 01/08/2014 de http://www.cisainnovation.com/wp-content/uploads/2014/02/rapport_sommaire-TMT-2014.pdf
- Béjean, S. Sultan –Taieb, H. et Trontin, C. (2004). « Conditions de travail et coût du stress : une évaluation économique ». *Revue Française des Affaires Sociales*, (2).
- Bureau international du travail (BIT) (2000). *Sécurité et santé dans l'agriculture, Programme sur la sécurité et de la santé.* Genève : Safe work.

- Billard, P. (2012, Novembre). Coopératives et développement durable. *Conférence débat a val d'or le 7 novembre 2012*. Récupéré le 08/08/2014 de <http://www.salonpremieresnations.com/documents/Files/Cooperative%20et%20developpement%20durable.pdf>
- Birchall, J.(2003). *Rediscovering the cooperative advantage : Poverty reduction through self-help*. Geneva : Cooperative Branch, International Labor Office.
- Birchall, J. et Hammond Ketilson, L. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Geneva : International Labour Organization.
- Blanc, J. (2006). Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire. *La lettre du management responsable*, (5). Récupéré de <http://www.esdes-recherche.net>
- Blanc, J. (2008). Responsabilité sociale des entreprises de l'économie sociale et solidaire : des relations complexes, *Économie et Sociétés*, XLII (1), 55-82.
- Blais, C. (2011). *Indicateur et tableau de bord de gestion : Mesure de la performance des PME en développement durable*. (Mémoire de maîtrise), Université de Sherbrooke.
- Bocquet A.-M., Gérardin H. et Poirot, J.(2010). « Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ? » Dans : Hamdouch A, Zuindeau B.(Dir), « Éclairages récents en économie de l'environnement et du développement durable : Diversité territoriale et dynamique socio-institutionnelles » Numéro spécial, *Géographie, économie, Société*, (12), 329-352.
- Boiral, O. & Henri, J.F. (2010, August). *Reporting and Comparing Sustainability Performance : a Study of Mining Organizations*. *Academy of Management Annual Meeting*, 6-10 august Montréal.
- Borzaga C., Depedri S., et Tortia E. (2011). Diversité des organisations dans les économies de marché, rôle des coopératives et des entreprises sociales : plaidoyer en faveur d'un pluralisme économique. *Recma*, (321).
- Bouchard, M. J. Randot, Sylvie de Kerstat, Yves Charles. (2003). *Inventaire des publications en langue française sur les coopératives 1993-2003*. Collection études théoriques, Édition : Centre de recherche sur les innovations sociales. Récupéré de https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0317.pdf
- Bouchard, Roméo.(2001). « L'union paysanne : un outil essentiel pour ramener l'agriculture à sa finalité ». *Dossier Le Québec agricole*, 8(4). Récupéré de L'Agora des idées, des débats. <http://agora.qc.ca>

- Boutin et Debailleul. (2001). *Quel type d'agriculture faut-il privilégier pour la ruralité québécoise ?*. Dossier *Le Québec agricole*, 8(4), septembre-octobre. Récupéré de L'Agora des idées, des débats. <http://agora.qc.ca>
- Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion*. 3e éd. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. 6e éd. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bourguignon, A. (1995). « Peut-on définir la performance ? ». *Revue Française de Comptabilité*, (269), 61-66.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 3(1), 89-101.
- Bourguignon, A. (2000). « Performance et contrôle de gestion ». Dans B. colasse(éd) *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*. Paris : Édition Economica, 931-941.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper
- Bottanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Édition Gallimard.
- Braudel, F. (1993). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*. Paris : Édition Armand Colin, 736.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2011). *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Québec : l'auteur. ISBN 978-2-550-61525-5.
- Branciard, M. (1969). *Entreprises et groupes capitalistes*. Lyon : Édition Association chronique social de France Lyon, 1969.
- Bruchet, J. et Cornelsen. (1992). *Objectif : Entreprise — Le français des affaires*. Berlin : Édition Cornelsen, 1992.
- Brown, H.S, Dejong, M., et D. Levy (2009). "Building institutions based on information Disclosure : Lessons from GRI's sustainability reporting". *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 517-580.
- Brown, Lester. R (2001). *Éco-économie, une autre croissance est possible, écologique et durable*. Paris : Edition : Seuil.

- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécoise (CAAAQ) (2008). *Agriculture et agroalimentaire québécoise : Assurer et bâtir l'avenir*. Rapport. Québec : L'auteur. Récupéré le 20/05/2014 de <http://www.caaaq.gouv.qc.ca/documentation/rapportfinal.fr.html>
- Canada, Agriculture et agroalimentaire. (2012). Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien 2012. Ottawa : L'auteur. Récupéré le 22/05/2014 de http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/126213/3/Overview_2012_fr.pdf
- Canada, Chambre de commerce de Canada (2012, Novembre). Stimuler la croissance économique inclusive : Rôle du secteur privé dans le développement international. Rapport du comité permanent des affaires étrangères et du développement international, 41^e législature, 1^{er} session. Récupéré le 08/09/2014 de <http://www.cooperation.uqam.ca/IMG/pdf/faaerp06-f.pdf>
- Canada, Chambre de commerce du Canada, Comité spécial des coopératives de la chambre de commerce du Canada (CSCC) (2012). Situation des coopératives au Canada. Rapport du comité spécial des coopératives, 41^e législature, 1^{er} session. Récupéré de <http://www.parl.gc.ca>
- Cariou Y., Fournie S., Wallet, F. (2006). Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles. *Développement durable et territoires*, Dossier 5, (18). Récupéré de <http://developpementdurable.revues.org/1881>
- Carrère M., Joly I., Rousselière, D. (2011). De la longévité coopérative, une étude de la survie des coopératives agricoles françaises. *Recma*, (320).
- Carroll A. B. (1999). Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Capron, M. (2000). « Comptabilité sociale et sociétale ». Dans Colasse B. (éd.), *Encyclopédie de Compatibilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, 407-419.
- Capron, M. (2003). « Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise ». Dans Fauconnier, D ; D'ouville L., J.-P. (dir) *La responsabilité sociale des entreprises*, éd. Anact, Etudes et Documents, Lyon, 8-10.
- Capron M, Quairel-Lanoizelée, F. (2004). « *Mythes et réalités de l'entreprise responsable* ». Paris : La Découverte, 252.
- Capron, M. et Quairel- Lanoizelée, F. (2005). « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : utopie mobilisatrice de la performance globale », *Journée Développement Durable.AIMS-LAE d'AIX-en-provence*, 1-22.

- Capron M. et Quairel- Lanoizelée, F. (2006). « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale ». *La Revue de l'Organisation Responsable*, (1), 5-17.
- Capra, F. et Henderson, H. (2009). *Sustainable Business outside insights Qualitative growth. A Conceptual framework for finding solution to ouver current crisis that are economically sound, ecologically sustainable, and socially just*. Récupéré le 1/06/2014 de <http://beahrselp.berkeley.edu/wp-content/uploads/2010/06/Qualitative-Growth2.pdf>
- Capitalisme-crise-info [s. d]. Vive le capitalisme, Dans : « *la gazette du département des sciences de la population et du développement, de l' université catholique de louvain (SPED)* » Trimestriel (15), février 2000. Récupéré le 23/09/2014 de http://www.capitalisme-et-crise.info/telechargements/pdf/FR_JG_Vive_le_capitalisme.pdf
- Cedilot, A., Noel, A. et Mafia inc.(2010). *Grandeur et misère du clan sicilien au Québec*. Québec : Les éditions de l'homme, p. 430.
- CCI Bourgogne [s. d]. *Industrie agroalimentaire et environnement enjeux et acteurs en Bourgogne*. Récupéré le 30/09/2014 de http://www.technologies-propres.com/pdf/Etude_Ecofood.pdf
- Centre international de solidarité ouvrière (CISO) (2012). *Trousse d'information sur le droit international et l'action syndicale Section B : Fiche B3 Le travail migrant, un enjeu prioritaire dans le contexte de la mondialisation*. Montréal. Récupéré le 01/08/2014 de <http://www.ciso.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/CISO-Fiche-B3.pdf>
- Centre local de développement. (2014). *Citadelle : une coopérative unique en genre*. Récupéré le 13/09/2014 de <http://www.erable.ca/general/propos/nos-leaders-creatifs/citadelle>
- Comite de terminologie française de l'ordre des comptables Agrées du Québec (CFOCAQ) (1983). *Terminologie comptable*. 2(1). Récupéré le 25/05/2014 de <https://ocaq.qc.ca/terminologie/default.asp>
- Centre international de solidarité ouvrière (CISO) et la Coalition Québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) (2011). *L'approvisionnement responsable : un défi pour les organisations publiques québécoises ?* Montréal. Récupéré le 26/05/2014 de <http://www.ciso.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/Rapport-final-recherche-CQCAM-9-mai-20111.pdf>
- Clic Gestion [s. d]. La création de la richesse. Récupéré le 25/09/2014 de http://clicgestion.cinfo/eco/1_la_creation_de_richesse_667.htm

- Champion, E. et Gendron, C. (2004). « *Le développement durable selon Monsanto* ». Paris : Écologie politique, 121-133.
- Chaouachi Mohamed M. (2009). *Justification dès l'ancrage territorial des firmes de transformation alimentaire du Québec selon les logiques du modèle d'affaire* (Mémoire de maîtrise), Université de Québec à Montréal. Récupéré le 20/05/2014 de <http://www.archipel.uqam.ca/2032/1/M10842.pd>
- Charbonneau, J. (2013). Entretien sur la relation entre les paradigmes de la coopération et du DD. Communication orale. *Entrevue menée par Sabrina Cholette par Skype avec Josée Charbonneau, chercheuse de l'IRECUS*, 27 juin, BIC.
- Chaire en gestion de la santé et la sécurité du travail dans les organisations. (CGSST) (2006). *Evaluation des coût du stress au travail. Rapport de recherche*. Récupéré le 08/09/2014 de <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc332-1069.pdf>
- Chevalier, Marius. (2013). Les atouts des coopératives : stabilité et expériences. *Revue internationale de l'economie sociale : Recma*, (327), 63-74.
- Chen, S., et Bouvain, P. (2009). Is corporate responsibility converging ? A comparaison of corporate responsibility, reporting in the USA, UK, Australia and Germany. *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 299-31.
- Cholette, S. (2013). Développement durable et coopération : Comparaison des discours et des actions des coopératives agroalimentaires (Essai de maîtrise), Centre Universitaire de formation en environnement.
- Chomel, A., et Alix N. (2005). *Pour une économie sociale sans rivages : Jacques Moreau (1927-2004)*. Paris : L'Harmattan.
- Chouinard, O., Leclerc, A., Beaudin, M., et Donovan vinagbe, P., et Martin, G. (2019). *Contribution de la coopération et de l'économie sociale dans le développement territorial des Îles Lamèques et miscou en Acadie du Nouveaux-Bruswich*. Récupéré le 10/06/2014 de <http://www.umoncton.ca/umcm-ccpagc/files/umcm-ccpagc/wf/wf/pdf/Chouinard%20et%20al.pdf>
- Christophe, B. (1995). *La comptabilité verte, de la politique environnementale à l'écobilan*. Bruxelles : Édition De Boeck.
- Cohen, S. et Wills, T.A.(1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, (98), 310-357.
- Clarkson, P.M, Li, Y., Richardson, G., et Vasvari, F. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure : An empirical Analysis. *Accounting, Organisations, and Society*, 33(4/5), 303-327.

Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario (CSPAAT) (2010). *Santé et sécurité 101 cahier de ressources*. Récupéré le 01/08/2014 de www.hs101.ca

Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CSST) (2010). *Statistiques annuelles 2009*. Québec : Imprimerie de la CSST, ISBN 978-2-550-59528-1.

Commission Européenne. (2004). *Entrepreneuriat responsable – Guide de bonnes Pratiques, DG Entreprises*. Récupéré le 09/08/2014 de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_fr.pdf

Comité sectoriel de l'industrie des plastiques et des composites. [s. d.]. Récupéré le 08/09/2014 de http://www.plasticcompetences.ca/wpcontent/uploads/2012/03/chapitre12_complet.pdf

Confédération des syndicats (CSN) (2011). *Mémoire présenté à la commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles dans le cadre de la consultation sur le livre vert pour la politique bioalimentaire : Donner le goût du Québec*. Montréal. Récupéré le 15/09/2014 de <http://www.csn.qc.ca/ap/content/d/d/workspace/SpacesStore/2f067b12-9252-4393-9567-4333eebca6fb/11-14%20Mémoire%20sur%20le%20Livre%20vert%20pour%20une%20politique%20biolimentaire.pdf>

Confédération québécoises des coopérations d'habitation (CQCH) (2009). *2012 stratégie de développement durable vert*. Récupéré le 08/09/2014 http://www.cooperativehabitation.coop/upload/cooperativehabitation/editor/asset/Politique%20de%20développement%20durable%20VERT%20L'AVENIR_version%20finale.pdf

Congrès Mondial des agronomes. (2012). Dossiers : Cinq défis de la production alimentaire Mondiale, 2(3). Récupéré le 08/09/2014 de http://www.desjardins.com/fr/a_propos/publications/partenaires/numeros_precedents/dossier_24-3.pdf

Conseil Général de la Gironde (CGG) (2007). *Guide pratique pour l'optimisation de la consommation en eau dans les collectivités territoriales*. Récupéré le 08/08/2014 de http://www.gironde.fr/upload/docs/application/pdf/2008-05/guide_usage_eau_collectivites.pdf

- Conseil de l'industrie laitière du Québec. (2012). *Rapport d'activités 2012*. Récupéré le 18/09/2014 de http://cilq.ca/wp-content/uploads/2010/12/Rapport-dactivitees_2012.pdf
- Conseil québécois de la coopération et la mutualité (CQCM) (2011). *Donner le goût du Québec. Mémoire déposé dans le cadre de la commission de l'agriculture des pêcheries, de l'élevage et des ressources naturelles*, Québec : Edition Julie Alice Morasse.
- Comprendre choisir. (2007). Système qualité. Récupéré le 12/09/2014 de <http://qualite.comprendrechisir.com/comprendre/systeme-qualite>
- Coopération française de la coopération agricole. (1992). *Guide intersectoriel des coopératives agricoles*. Paris : CFCA- Programme Agri Confiance
- Coop fédérée. (2013). *Rapport annuel 2013*. Récupéré le 03/06/2014 de <http://www.90.lacoop.coop/>
- Coop fédérée. [s. d]. Récupéré le 03/07/2014 de <http://www.90.lacoop.coop/entreprise-reseau/demarche-environnementale/initiatives>
- Coop fédérée. (2011). *Portrait réseau 2011*. Récupéré le 03/07/2014 de http://www.lacoop.coop/pdf/publications/bilan_social2011_fr.pdf
- Cook, M., et Sykuta, M. (2001). « A new institutional approach to contracts and cooperatives ». *Am. Journal of agric. economics*, (83), 1266- 1272.
- Culhuac shmidt, K. H. (2012). *La surconsommation de l'eau potable au Québec Analyse critique des engagements gouvernementaux et solution proposées* (Essai de maîtrise), Centre universitaire de formation en environnement de l'université de Sherbrooke.
- Cossette, H. (2014). « Citadelle 100% Coop ». *Coopérateurs agricoles*, 43 (7).
- Cossette, H.(2014). « Profil des coordinatrices qualité du porc certifiée la Coop ». *Les coopérateurs agricoles*, 34 (7).
- Côté, Daniel et Francine Boulva. (2000). *"La coopérative fédérée de Québec : qu'en est-il de son identité ?"*. Montréal : Centre d'études en gestion des coopératives (HEC Montréal).
- Cowichan Bio-diesel Co-op. (2014). Récupéré le 10/09/2014 de <http://www.smellbetter.org/>

- Croissance plus, KPMG et Lewis, M. (2013). *Comment associer les salaires aux performance de l'entreprise ? Guide pratique*. Récupéré le 28/09/2014 de <https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Guide-CroissancePlus-Comment-associer-salaries-aux-performances-entreprise-072013.pdf>
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). Statistique. Récupéré le 25/05/2014 de <http://www.coopquebec.coop/fr/statistiques.aspx>
- Conseil québécois de l'horticulture (CQH) (2013). *Approvisionnement responsable des fruits et légumes au Québec. Quelles sont les exigences et les attentes au développement durable des grands acheteurs ?*. (Rapport de recherche). Récupéré le 25/05/2014 de http://www.cqh.ca/upload/pdf/Rapport_CQDD_CQH_20131029_v_publicue.pdf
- Danone. (2012). *Rapport du développement durable 2012*. Récupéré le 19/09/2014 de http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/13/131801/Rapport_de_developpement_durable_Danone_2012.pdf
- Davis, K. et Blomstrom, R. (1966). *Business and its environment*. New York : McGraw Hill, .403
- Davis, Peter. (1999). *Managing the Cooperative Difference : A Survey of the Application of Modern Management Practices in the Cooperative Context*. Geneva : International Labour Office, 134.
- Développement bioalimentaire Centre-du-Québec (DBC) (2013). *Plan du développement du secteur agroalimentaire du centre-du-Québec 2013-2018*. Récupéré le 19/09/2014 de http://www.bioalimentairecq.ca/client/plan_dev_agri_agro_2013-2018_web.pdf
- Degrelle, V. (2007). *Agriculture Bio et économie sociale : une alliance par nature ? Dans économie sociale et environnement (dir.) Véronique Huens, « s. l. n. é. » p.75-82.*
- Deegan, C, Cooper, B.J, et Shelley, M. (2006). *An investigation of TBL report assurance statements : Uk and European evidence. Managerial Auditing Journal*, 21 (4), 329-371.
- Delchet, K. (2007). *"Le développement durable : l'intégrer pour réussir, 80 PME face au SD21000. "France : Association française de normalisation (AFNOR), 377.*

- Desjardins Développement international (DID), Association des coopératives du Canada, et SOCODEVI. (2012). *Les coopératives et mutuelles canadienne en Développement international. Créer de la richesse réduire la pauvreté et construire un monde meilleur*. Récupéré le 02/08/2014 de http://www.did.qc.ca/media/documents/fr/cooperatives-canadiennes/DID-SOCO-ACC-Broch_fran.pdf
- Demoustier, D. (2012). ESS : de l'approche entrepreneuriale à une perspective institutionnaliste. *Recma*, (325), 4-124.
- Demoustier D., et Colletis G. (2012). L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ?. *Recma*, (325).
- Delorme R, et. André C. (1983). *L'Etat et l'économie. Un essai d'explication de l'évolution des dépenses publique en France 1870-1980*. Paris : Le Seuil
- Depuis, P. (2014). « Le bioraffinage : un nouveau vecteur de croissance, » *le coopérateur agricole*, 43 (7).
- Depuis, P. (2014). « Biomasse attiser la combustion », *le coopérateur agricole*, 43(7).
- Direction des études économiques et d'appui aux filières (DEAA). *Présentation du revenu net agricole au Québec, sans l'angle de l'agriculture, de l'entreprise et de la famille*. Récupéré le 02/08/2014 de http://www.caaag.qouv.qc.ca/userfiles/File/Revenu_agricole_entreprises.pdf
- Divinney, T, M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth ? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Mananagement Perspectives*, 23(2), 44-56.
- Dohou, Renaud, A. et Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises « COMPTABILITÉ ET ENVIRONNEMENT » May 2007, France. Pp.CD-ROM <halshs-00544875 >
- Doucouliafos, C. (1997). « The comparative efficiency and productivity of labor-managed and capital-managed firms ». *Review of radical political economics*. 29(2), 45-69.
- Doucet, M. (2012). *Développement durable dans les petites et moyennes entreprises au Québec : Outil de diagnostic de facteurs d'influence et de la pratique mise en œuvre*(Essai de maîtrise), Centre universitaire de formation environnementale de l'université de Sherbrooke.
- Dubé, J. (2011). *Problèmes d'interaction de santé et de sécurité au travail et de la gestion des Ressources humaines*. (Mémoire de maîtrise), Université du Québec à Montréal.

- Dufresne, J. (2001). « L'agriculture à l'heure de la complexité ». *Dossier La planète agricole*, 8(3).
- Draperi, J.-F et Touzard J.-M. (2003). *Coopératives, territoires et mondialisation*. (éd. 2003) Paris : L'Harmattan.
- Draperi, J.-F. (2005). *Rendre possible un autre monde : économie sociale, coopératives et développement durable*. Montreuil : Presses de l'économie sociale
- Draperi J.-F. (2007). *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*. Édition Dunod, 244.
- ECPAR. (2012). *Baromètre de l'approvisionnement responsable*. Édition Québec 2012.
- Eckert, H et Mora, V. (2008). « Formes temporelles de l'incertitude et sécurisation des trajectoires dans l'insertion professionnelle des jeunes ». *Travail et emploi*, (113), 31-46.
- Ehode elah, R. et MakoudemTene, M. (2012). Politique publique et développement des coopératives agricoles au cameroun. *Année internationale des coopératives (ONU) Coopération et forme d'organisation sociale*. Reines, p.18.
- El ibrami, Hassan.(2012). *Tests d'hypothèse différence entre deux moyennes différences entre deux proportions*. Cours SCO8205 session d'hivers 2013, Université de Québec à Montréal, Montréal, Département des sciences comptables.
- Essid, M et Berland, N. (2010, Mai). *Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises : « L'usine A gaz responsable »*. Communication donnée au 31^e Congrès des Associations des francophones comptables, Nice.
- Energreen Builders Co-operative. [s. d]. Récupéré le 02/09/2014 de <http://www.energgreen.coop/>
- Equiterre.(2005). *Document de référence système alimentaire et sécurité alimentaire : comprendre et agir*. Montréal. Récupéré le 01/08/2014 de <http://www.equiterre.org/sites/fichiers/systeme-securite-alimentaire.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2000). *L'alimentation et l'agriculture dans le monde : renseignements des 50 dernières années*. Dans : *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2000*. (Rapport). Récupéré le 01/08/2014 de <http://www.fao.org/docrep/x4400f/x4400f08.htm>

- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2011). *Sustainability Assessment of Food and Agriculture system*. Background document for the E-Forum held in February –march . Récupéré le 27/04/2015 de [http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/sustainability/docs/Background Document 02.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/sustainability/docs/Background_Document_02.pdf)
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2013). *SAFA pour une évaluation de la durabilité*. Récupéré le 27/04/2015 de <http://www.fao.org/3/a-ar583f.pdf>
- Fama E.F., et Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and economics*, 26(2), 301-325.
- Favreau, L. (2014). *Écologique des coopératives au Québec. : De la vision et une certaine ambition*. Récupéré le 01/09/2014 de <http://www.oikosblogue.coop/?p=16465#sthash.hWHBPxpP.dpuf>
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) (2007). *Mémoire de la fédération des travailleurs et travailleuse du Québec présenté à la commission de l'avenir et l'agroalimentaire du Québec*. Montréal. ISBN 978-2-89639-022-9.
- Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ) (2014). *Guide de la coopération funéraire écoresponsable en appui à un accompagnement pour des funérailles riches de sens*. Récupéré le 01/07/2014 de <http://www.fcfq.coop/media/GuideCoopEcoresponsable2.pdf>
- Fédération internationale des producteurs agricoles. [s.d]. Récupéré le 15/08/2014 de www.ifap.org
- Fédération des producteurs de lait du Québec. (2008). *Ferme en action*. Récupéré le 01/10/2014 de <http://www.lait.org/fr/la-ferme-en-action/la-qualite-du-lait/le-programme-lait-canadien-de-qualite.php>
- Ferme tournesol. [s. d]. Récupéré le 30/08/2014 de <http://www.fermetournesol.qc.ca/fr/a>
- Fortin, M. F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche, Méthodes quantitatives et qualitative*. (2^e éd). Montréal : chancelière Éducation in, 508.
- Fortin M., Leclerc, A. (2011). L'efficacité des coopératives de services financiers. *Annals of public and cooperative economics*, 82(1), 45-62.
- Fougeyrollas, P., Bergeron H, Cloutier R, Côté J, St-Michel G. (1998). *Classification québécoise : Processus de production du handicap*. Québec : RIPPH.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A stakeholder approach*. Boston MA : Pitman,

- Furubotn E., Pejovich, S. (1972). Property rights and economic theory : A survey of recent literature. *Journal of economic literature*, 10(4), 1137-1162.
- Futura environnement. (2001). *Dictionnaire en environnement (Définition de Tri des déchets)*. Récupéré le 5/09/2014 de <http://www.futura-sciences.com/magazines/environnement/infos/dico/d/developpement-durable-tri-selectif-5723/>
- Futura environnement. (2001). *Dictionnaire en environnement (Définition de la DBO5)*. Récupéré le 28/09/2014 de <http://www.futura-sciences.com/magazines/environnement/infos/dico/d/developpement-durable-dbo5-6374/>
- France, Ministère de finance et des comptes publics. [s.d]. La compétitivité. Récupéré le 23/09/2014 de <http://www.economie.gouv.fr/facileco/competitivite>.
- France, Ministère du travail, de l'emploi et de la sante.(2011). *La responsabilité sociétale des entreprises. Rapport de la mission confiée à Sophie Menthon par Xavier Bertrand*. Récupéré le 14/09/2014 de http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_final_RSE.pdf.
- Gadenne, D.L., Kennedy, J. et McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84 (1), 45-63.
- Gagliardi, F., (2009). « Financial development and the growth of cooperative firms ». *Small Business Economics*, (32), 39-464.
- Gagnon, C. (2001). *La gestion de la différence coopératives : deux cas français certifiés ISO9002 et réflexions*. Récupéré le 18/09/2014 de <http://www.umoncton.ca/umcm-ccpagc/files/umcm-ccpagc/wf/wf/pdf/Claire%20Gagnon%20-%202001.pdf>
- Gautier, C. et Fellous, J. L. (2008). *Eau, pétrole, climat : un monde en panne sèche*. Paris : O. Jacob, .320.
- Gauzente, C. (2000). Mesure la performance des entreprises en absence d'indicateurs objectifs. quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance contrôle stratégique*, 3 (2), 145-165.
- Genoud, H. (2005). *Développement durable : Les PME passent à l'action, une expérience-pilote originale avec des entreprises genevoises*. Dans : Régie du Rhône. Récupéré le 17/05/2014 de <http://www.regierhone.ch/Portals/0/docs/DD/051129-brochure.pdf>

- Germain, C. et Trébucq S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, (1186).
- Giasson, M, et Imperador de Paula, A.(2008). *De la responsabilité sociale au Bilan socio-coopératif des Caisses des jardins* (Essai de maîtrise), Université de sherbrooke.
- Gilbert, D.V. et Rasche, A. (2007). Opportunités and problems of standardized Ethics initiatives -A stakeholder Theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 3 (82), 775-773.
- Gill, L. (1980). « L'économie capitaliste en crise quelques éléments d'explication ». *Revue intervention critique en économie politique*, (5) (Lacrise), 54-98.
- Giormini, P. (2012). « Les spécificités du mécénat de l'économie sociale et solidaire la bancassurance mutualiste et coopérative entre tradition solidariste et nouvelle philanthropie. » *La Revue des Sciences de Gestion*, 3-4, 255-256.
- Global Reporting Initiative(GRI) (2006a). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam : GRI
- Global Reporting Initiative(GRI) (2006b). Traduction française. Récupéré le 30/05/2014 de <http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SustainableandResponsibleBusiness/PartnershipBuilding/GlobalReportingInitiativeGRI/tabid/78936/Default.asp>
- Global Reporting Initiative (GRI) (2010). GRI et ISO26000 : *Pour une utilisation conjoints des lignes directrices du GRI et de l'ISO26000*. Récupéré le 5/10 /2014 de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>
- Global Reporting Initiative(GRI). [s.d]. Récupéré le 5/10/2014 de www.globalreporting.org
- Gombaud, S.A, Geze, G. et Panet, E. (2003). *Le Balanced scorecard est-il une nouveauté*. Rapport de recherche en DSSCG. Récupéré le 21/06/2014 de <http://www.controle-interne-theses-syntheses.info/article-6848582.html>
- Gorz, A. (1973). *Critique du capitalisme quotidien*. Éditions Galilée, 339.
- Greenovations. (2010). Récupéré le 29/05/2014 de [\http://www.greenovations.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=8

- Grendron, C. et Gagnon, C. (2011). *Développement durable et économie sociale : Convergences et articulations*. [Les cahiers de la CRSDD, collection recherche, (02-2011)]. Montréal : Chaire de responsabilité sociale et du développement durable ESG UQAM, ISBN978-2-923324-09-8.
- Grossman, Sanford J., et Oliver D. Hart. (1986). The costs and benefits of ownership : A theory of vertical and lateral intergration. *Journal of political economy*, 94(4) : 691-719.
- Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada. (2013). *Répertoire des exportateurs québécois 2013*. Québec : ISBN 978-2-9810098-5-2.
- Gruev-Vintila, A. (2005). *Dynamique de la représentation sociale d'un risque collectif et engagement dans les conduites de réduction du risque : Le rôle des pratiques, de l'implication et de la sociabilité* (Thèse de doctorat) École doctorale 261, Cognitions, Université Paris Descartes.
- Gouvernement du Québec. (2011). *Stratégie Québécois d'économies d'eau potable*. Récupéré le 20/08/2014 de http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/strategie_eau/strategie_eau_potable.pdf
- Gouvernement du Québec. (2011). *Mise à jour de l'évaluation économique de la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable et du rapport concernant l'instauration d'une tarification de l'eau réalisée en 2006*. Récupéré le 01/07/2014 de http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/strategie_eau/evaluation_strategie_eau_2006.pdf
- Gouvernement du Québec. (2013). *Rapport du groupe de travail sur la philanthropie culturelle. vive la philanthropie culturelle au Québec !*. Récupéré le 20/09/2014 de <http://www.calq.gouv.qc.ca/mpc/rapportphilanthropie.pdf>
- Gouvernement du Québec, MAPA. (2014). Exportation internationale. Récupéré le 26/09/2014 de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/exportation.aspx>
- Gouvernement du Québec. (2014). *Thésaurus de l'activité gouvernement : Capitalisme sauvage*. Récupéré le 30/09/2014 de <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=15916>
- Gouil, H. (1999). *Entreprendre en économie sociale : sens des affaires ou affaires de sens*. Paris : Éditions Liaison.

- Gouil, H. (2012). *La responsabilité sociale des entreprises, mode ou modèles stratégiques pour le développement des coopératives ?*. Récupéré le 01/07/2014 de <http://www.sommetinter.coop/cms/site/home>
- Guimelli, C. (1998). Implication, perception de la situation et représentations sociales : Étude expérimentale [Abstract]. En Actes du deuxième *Colloque International de Psychologie Sociale en Langue Française* (pp. 84-85), Turin.
- Gurrieri, C., Wolter, R.P. et Sorribas, E. (2007). L'implication personnelle : un outil psycho social pour comprendre le lien population-objet. *Psicologia en Estudio*, Maringá, 12 (2), 423-432.
- Halba, B. (2004). « Les facettes de la responsabilité sociale de l'entreprise : le cas du mécénat en France. ». *Semaine sociale Lamy*, (1186).
- Haidar, J.I. (2012). " Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth ". *Journal of the Japanese and International Economies*, Elsevier, 26(3), 285-307.
- Hansman, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Cambridge : Harvard University Press.
- Hansman, H.(1999). « Cooperative Firms in Theory and Practice ». *Finnish Journal of Business Economics*, 48(4) : 387-403.
- Herail M., (2000). Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives, *Revue internationale de l'économie sociale*, 278 : 47-57.
- Hockerts K. (2001, January). Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability. in Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok.
- Holder-Webb, L., Cohen, J.R, Nath, L., et Wood, D. (2009). « The supply of corporate social responsibility disclosure among US firms » *Journal of Business Ethics*, 84(4), 497-527.
- Industrie Canada. (2011). Statistiques relatives à l'industrie canadienne. Dans : *Le Site d'Industrie Canada, Glossaire*. ?. Récupéré le 01/05/2014 de http://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/fra/h_00005.html#p
- Institut de la statistique du Québec et MAPAQ (2011). Profil sectoriel de l'industrie agroalimentaire au Québec. Éd. 2011. Québec.
- Institut de la statistique du Québec. (2002). *Enquête sociale et de santé 1998*. Récupéré le 05/08/2014 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/enquetes/sante/eqaps-questionnaire.pdf>

- Institut national de recherche scientifique (INRS) (2009). *Dossier –Les systèmes de management de santé et de sécurité au travail*. Récupéré le 05/08/2014 de <http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=DW%203>
- Institut national de santé publique du Québec.(INSPQ) (2011). *Avis de santé publique sur la prévention des traumatismes à la ferme au Québec*. Québec : ISSN :1919-1731.
- International organization for Standardization. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. AFNOR, p. 127.
- ISO26000.(2010). Social responsibility. Récupéré le 05/08/2014 de http://www.iso.org/iso/social_responsibility
- Ittner, C. D. et Larcker, D. F.(1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial performance An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36 (Supplement) : 1-35.
- Jane Nelson, Eriko Ishikawa et Alexis Geaneotes.(2009). « Developing Inclusive Business Models : A Review of Coca-Cola's Manual Distribution Centers in Ethiopia and Tanzania », résumé, Harvard Kennedy School of Government et Société financière internationale, 2009, p. 3. Récupéré le 08/09/2014 de <http://www.cooperation.uqam.ca/IMG/pdf/faaerp06-f.pdf>
- Jeantet, T. (2008). *L'économie sociale une alternative au capitalisme*. Paris : Édition Economica.
- Jensen. M., et Meckling, W. (1976). « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure » *Journal of financial economics*, (3), 303-360.
- Jenkins, H. (2004). A Critical of Conventional CSR Theory : An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4).37-57.
- Joutard, X. et Werquin, P. (1992). Les déterminants individuels de la durée de chômage : de l'intérêt de distinguer les emplois stables des emplois précaire. *Économie et prévision*, (1-2), 143-15.
- Kaplan, R.et Norton, D. (1998). *Tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique de quatre axes du succès*. Edition d'organisation, p.312.
- Kaplan R. S., et Norton D. P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie*. Éditions d'organisation.

- Karantininis K., et Nilsson J. (2007). *Vertical markets and cooperative hierarchies*, Copenhagen : Édition Springer.
- Kessari, M-E, Giordano, G.R et Temri, L. (2012). Les coopératives « naturellement » Plus responsables ? Le cas des coopératives du Languedoc-Roussillon. Dans : *Dynamiques des entreprises agroalimentaires(EAA) du Languedoc-Roussilere. Évolution en 1998-2010*, sous la direction de Domergue, M. Condec, J.P, Giordano, G.R. et Maurel, C. Montpellier : *Unité mixte de recherche Moisa*, (08), 169.
- Kelly –Gagnon, M. (2014). Comprendre ce qu'est la « création de la richesse ». Récupéré le 24/09/2014 de <http://www.contrepoints.org/2014/02/12/156392-comprendre-ce-quest-la-creation-de-richeesse>
- Koulytchizky, S. et Mauget, R.(2008). « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis une demi-siecle : à la recherche d'un renouveau paradigme ». *Revue international de l'economie sociale : RCMA*, (87), 14-40.
- KPMG. (2008). International survey of corporate responsibility reporting 2008. Zurich : KPMG international.
- Labelle, F. et St-Pierre, J. (2010). Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. Dans le *10e congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Dans : le Site de AIRE PME. Récupéré le 13 /05/2014 de <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2010/LABELLE-CIFEPME2010.pdf>
- Lafleur, M. et Merrien, A. M. (2012). *L'impact-socio économique des coopératives et mutuelles. Quand le passé inspire le futur : Contribution des coopératives et des mutuelles à un monde Meilleure*. (IRECUS). Récupéré le 01/06/2014 de http://scholar.google.ca/scholar?q=Lafleur+%2C+M.+et+Merrien%2C+A.+M+%282012%29&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5
- Lafleur, M.(2012). *Les coopératives au cœur du développement durable*. Dans : Encyclopédie de l'Agora. Récupéré le 01/06/2014 de http://agora.qc.ca/documents/cooperative--les_cooperatives_au_coeur_du_developpement_durable_par_michel_lafleur
- Lafleur, G. et Alexia Allard, M. (2006). *Enquête sur la santé psychologique des producteurs agricoles du Québec. Rapport final présente à la Coop fédérée*. Récupéré le 01/07/2014 de http://scholar.google.ca/scholar?q=Lafleur+%2C+G.+et+Alexia+Allard%2C+M.+%282006%29.+Enquête+sur+la+santé+psychologique+des+producteurs+agricole+s+du+Québec.+Rapport+final++presente+à+la+Coop+fédérée++&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5

- Larousse. [s. d]. *Dictionnaire de français (Définition de la culture et la vie associative)*. Récupéré le 20/08/2014 de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/culture/21072>
- Larousse. [s.d]. *Dictionnaire de français (Définition de exclusion)*. Récupéré le 20/08/2014 de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exclusion/32022>
- Larousse.[s.d]. *Dictionnaire de français (Définition de capitalisme)*.Récupéré le 26/09/2014 de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/capitalisme/12906>
- Laufer, W., S.(2003). Social accountability and Corporate green Washing. *Journal of Bussiness Ethics*, 43(3), 253-261.
- Laufer, R. et C. Paradeise, C. (1982). *Le Prince Bureaucrate*. Paris : Flammarion.
- Lebas, M. (1995). « Oui, il faut définir la performance ». *Revue Française de Comptabilité*, 66-71.
- Leclerc, A. (2010). *Impact socio-économique du secteur coopératif au nouveau – Brunswick*..Récupéré de <http://www.umoncton.ca/umcm-ccpage/files/umcm-ccpage/wf/wf/pdf/Impact%20economique%20NB%2029-06-2010.pdf>
- Lefebvre, G. (2012). *État des lieux : groupe « dynamique humaine »*. Crédit Agricole Normandie Seine.
- Le réseau juridique du Québec. [s, d.]. Récupéré le 06/06/2014 de <http://www.avocat.qc.ca/affaires/iiformesentreprises.htm>
- Lepage, H. (1982). *Vive le Commerce*. Paris : Dunod
- Löning, H. Malleret, V., Mérie, J., Presqueux, Y., Chiapello, E., Michel, D., et Solé. (2003). *Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*. 2ème éd. Paris : Dunod, p. 277.
- Lorier, S. (2011). *L'intégration stratégique des principes de développement durable au sein des PME du Québec* (Essai de maîtrise), Université Laval.
- Lutte ouvrière (2013). *La gestion capitaliste de l'eau : irresponsabilité et racket*. Récupéré le 09/09/2014 de <http://www.lutte-ouvriere.org/documents/archives/cercle-leon-trotsky/article/la-gestion-capitaliste-de-l-eau>
- Malo, M.C. (2001). *La coopération et l'économie sociale*. Québec : Cahier du Crises.
- Mankiw, G., Romer, D. et Weil, D.(1992). « A Contribution to the Empirics of Economic Growth », *Quarterly Journal of Economics*, 107(2), 407-437.

- Marché godefroy. [s. d]. Récupéré le 31/08/2014 de <http://www.marchegodefroy.com/index.php?page=accueil>
- Marti, P. et Poirier, M. (2001). Mondialisation et environnement. Dans : *Institut de recherche et d'informations socio-économiques*. Récupéré de <http://www.iris-rechrerche.qc.ca>.
- McKeiver, K. et Gadenne, D. (2005). Environmental Management Systems in Small and Medium Businesses, *International Small Business Journal*, 23(5), 513-537.
- Meadows D.H., Meadows, D.L, Randers, J. et Behrens III, W.W. (1972). *The limits to growth : A report for the club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York : Universe books, p. 205.
- Mendoza. M.-H, Delmond, H., Löning, M., Besson, C. Bonnier, O., et Brue. (2011). « *Quels indicateurs pour piloter ?* » *Tableaux de bord – Donnez du sens à vos indicateurs*. Editions Groupe Revue fiduciaire.
- Mendez, A. et N. Richez-Battesti.(2000). « Les banques coopératives et mutualistes entre concurrence et solidarité. La confiance au centre d'un modèle alternatif de compétitivité ? » *RECMA*, 17-41.
- Mertens sybille et Marée Michel.(2012). « La " Performance" de l'entreprise sociale : définition et limites d'une évaluation monétaire ». *Revue internationale PME*, 25 (3-4), 91-122.
- Michaud, M. O. (2008). *L'émergence de la comptabilité environnementale : évaluation des pratiques et des perspectives*(Essai de maîtrise), Centre Universitaire de la formation en environnement..
- Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE).(2008). *Taux de survie des coopératives au Québec*. Québec : Édition 2008.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), Direction générale des politiques agroalimentaires (2008a). *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec*.. p.164. Récupéré le 13/05/2014 de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/md/statistiques/donneesregionales>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) (2012). *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec*. Québec : ISBN : 978-2-550-65610-4.
- Ministère de Travail (2005). *La productivité définition et enjeux*. Québec : ISBN 2-550-43938-4.

- Ministère des ressources naturelles. (2013). *Études de marché portant sur la consommation énergétique, les émissions de GES ainsi que les procédés et les systèmes de réfrigération d'entreprises oeuvrant en transformation alimentaire du Québec*. Récupéré le 02/07/2014 de http://www.efficaciteenergetique.gouv.qc.ca/fileadmin/medias/pdf/agroalimentaire_agricole/agro_profils_consommation-ges_2013.pdf
- Mladenatz, G. (1933). Histoire des doctrines coopératives. Paris : Presses universitaires de France.
- Moneva, J.M, Archel, P. et Correa, C. (2006). " GRI and the camouflaging of corporate unsustainability ". *Accounting Forum*, 30(2), 121-137.
- Monvoisin, C. (2012). *L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*. (Mémoire de Maîtrise), Rouen Business school.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures. Montréal : Morin, 158p.
- Morissette, E. (2014). « L'agriculture vers l'efficacité énergétique ». *Coopérateur agricole*, 43 (7).
- Nestlé. (2012). *Rapport du développement durable*. Récupéré le 01/10/2014 de http://www.nestle.com/asset-library/documents/reports/csv_reports/environmental_sustainability/sustainability_review_french.pdf
- Oppenheimer, F. (1914). L'économie pure et l'économie politique, préface de Charles Gide. Paris : Édition Giard et Brière (NDLR.).
- Organisation des nations unies pour le développement industriel (ONUDI) (2005). *Les petites et moyennes entreprises alimentaires à l'heure de la qualité, Approche qualité de l'ONUDI dans le secteur agroalimentaire, Expérience et études de cas du Burkina faso*.
- Récupéré le 02/10/2014 de http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Les_petites_et_moyennes_entreprises_alimentaires_a_heure_de_la_qualite.pdf
- Organisation des nations unies pour le développement industriel (ONUDI).[s. d]. *MED TEST Étude de cas secteur Alimentaire –Tunisie*. Récupéré le 28/09/2014 de http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Environmental_Management/Water_Management/Carolina/11-87802_Factsheet_CLC_F_Ebook.pdf

- Osusky, D et B Revolution consulting .(2012). *Assessing impact : A guide to third party standards for benefit corporations*. Récupéré le 26/04/2015 de <http://www.brevolutionconsulting.com/assets/Assessing-Impact-A-Guide-to-Third-Party-Standards-for-Benefit-Corporations.pdf>
- Parlement européen et du conseil.(2005). *Directive 2005/32/CE du 6 juillet 2005 établissant un cadre pour la fixation d'exigences en matière d'éco conception applicables aux produits consommateurs d'énergie et modifiant la directive 92/42/CEE du Conseil et les directives 96/57/CE et 2000/55/CE*. Récupéré le 22/08/2014 de http://europa.eu/legislation_summaries/other/132037_fr.htm
- Perroux, F. (1990). *Dictionnaire économique et social*. Edition Hatier.
- Perez, R. (2005). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (211-212), 29-46.
- Petit Larousse illustre (2012). Paris : Edition Larousse.
- Petrella, R. (2007). *Pour une nouvelle narration du monde*. Montréal : Éditions Écosociété
- Prada, s. (1997). L'évolution du phénomène coopératif en Italie et son impact sur la modernisation du secteur agricole : le cas de l'Emilie Romagne In : Jouve A-M (éd). *La modernisation des agricultures. Méditerranéenne (à la mémoire de pierre Coulomb)*. *Mont pellier : CIHEAM*, (options méditerranéenne : série A. séminaire méditerranéenne, (29), 187-202.
- Québec en forme. (2013). *Agroalimentaire et la saine alimentation. Fiche thématique agroalimentaire*. Récupéré le 20/05/2014 de http://www.quebecenforme.org/media/205996/qef_fiche-thematique_agro_2013.pdf
- Québec, MAPAQ. (2012). *Portrait de l'offre alimentaire québécoise*. Récupéré le 21/05/2014 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/agriculture/profil-bioalimentaire2012.pdf>
- Québec, MAPAQ.(2010). *BioClips actualité bioalimentaire, 18(29)*. Récupéré le 21/05/2014 de www.quebecenforme.org/.../qef_fiche-thematique_a
- Québec, MAPAQ (2010). *BioClips actualité bioalimentaire, 18(12)*. Récupéré le 21/05/2014 de www.quebecenforme.org/.../qef_fiche-thematique_a
- Québec, MAPAQ. (2010). *Bottin statistique de l'alimentation, édition 2010*. Récupéré le 21/05/2014 de http://biblio.uqar.ca/files/ressources/bottin_statistique_alimentation_2010.pdf

- Québec, MAPAQ. (2011). *Livre vert pour une politique bioalimentaire*. Récupéré le 20/05/2014 de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/MapaqBrochureLivreVert.pdf>
- Québec, MDEIE. (2007). *Statistiques sur les entreprises coopératives régie par loi sur les coopératives (LRQ, chapitre C-67, 2)*. Québec : ISBN978-2-550-50780-2. Récupéré le 21/05/2014 de http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/secteur_cooperatif/coop_statistiques_2007.pdf
- Québec, MDDEP. (s, d.). Le Québec en action ! Dans : *le site du MDDEP, Air*. Récupéré le 05/05/2014 de http://www.mddep.gouv.qc.ca/changements/plan_action/index.htm
- Radio-Canada. (2014). Rappel de viande Harvest Meats et Northern Naturel processing. Récupéré le 01/10/2014 de <http://ici.radio-canada.ca/regions/saskatchewan/2014/06/29/001-rappels-viande-harvest-meats-northern-natural-processing.shtml>
- Rasch, A., et Esser, D.E. (2006). From stakeholder Management to stakeholder accountability. *Journal of Bissiness Ethics*, 65(3), 251-267.
- Rasclé. N. (2003). Le soutien social dans la relation stress-maladie. Dans : M. Bruchon schweitzer & R. Dantzer, *introduction à la psychologie de la sante*. Paris : Presse.
- Rastoin J.-L., et Ghersi, G. (2010). *Le système alimentaire mondial. Concepts et méthodes, analyses et dynamiques*. Éditions Quæ, p. 565.
- Revell, A., D. Stokes et H. Chen. (2010). Small businesses and the environment : Turning over a new leaf ? *Business Strategy and the Environment*, 19, 273-288.
- Réquillard, V. (2007). Coûts de production, gains de productivité et prix des fruits et légumes. Dans : Combris P., Amiot-Carlin M.-J., Caillavet F., Causse M., Dallongeville J.,
- Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change, *Journal of Political Economy*,
- Padilla M., Renard C., Soler L.-G. (édit.). *Les fruits et légumes dans l'alimentation : enjeux et déterminants de la consommation*, Paris, Inra, unité expertise scientifique, p. 306-320.
- Rey P., et Tirole, J. (2000). *Régulation des relations entre fournisseurs et distributeurs, rapport du conseil d'analyse économique*. Paris : La Documentation française.

- Recyc-québec.[s.d]. Récupéré le 05/09/2014 de http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/client/fr/rubriques/glossaire_imprimable.asp
- Recyc-québec. (2010). Les matières organiques. Fiches informatives.. Récupéré le 30/09/2014 de <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/Upload/Publications/Fiche-compost.pdf>
- Robichaud, Y., Stocky, C., Legrand, N., et Godard, C. (2012). « Les facteurs explicatifs de l'engagement environnemental des PME dans le secteur agroalimentaire : une étude comparative Canada –France –Finlande ». *Organisation et territoire*, 21 (3).
- Roger, P. B. (2011). « La grande déformation de l'entreprise par la pression financière ». *La gazette de la société et des techniques*, (64).
- Rousselière, D., et Vézina, M. (2009). « Constructing the legitimacy of a financial Cooperative in the cultural sector : A Case study using textual analysis ». *International Review of sociology*, 19(2), 241-261.
- Rousselière, D. (2009). What is economic democracy ? An inquiry into French cooperatives. *Studies in political economy*, (84), 29-46.
- Rouquette, M.-L. (1988). *La psychologie politique*. Paris : Presses Universitaires de France
- Rouquette, M.-L. (1997). *La chasse à l'immigre : Violence, mémoire et représentations*. Liège : Mardaga.
- Rouquette, M.-L. (1998a). *Les communications de masse*. En S. Moscovici. *La psychologie sociale* (éd.1984). Paris : Presses Universitaires de France.
- Rouquette, M.-L. (1998b). *La communication sociale*. Paris : Dunod.
- Rouquette, M.-L. (1998c).« Sur la construction des mondes politiques. » *Bulletin de psychologie*, 51(1), 433, 41-43.
- Roy, M.J., et Thérin, F. (2008). « Knowledge acquisition and environmental commitment in SMEs », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (15), 249-259.
- Sachs, I. (1980). *Stratégies de l'écodéveloppement*. Éditions Economie et Humanisme, et les Éditions Ouvrières, p.140.
- Sachs, I. et coll. (1981). *Initiation à l'écodéveloppement*. Toulouse : Regard, p 365.

- Sarthe. (2009). Implication de personnel. Récupéré le 15/08/2014 de http://sarthe.franceolympique.com/sarthe/fichiers/File/Aides_a_la_Gestion_RH/e03.pdf
- Saputo inc.(2010). *Bilan social*. Récupéré le 01/10/2014 de http://www.saputo.com/uploadedFiles/BILANSOCIAL_FR.pdf
- Saussois, J. M. (2011). *Capitalisme un Dieu sans bible*. Paris : Édition Le cavalier Bleu.
- Sexton, R. et Iskow, J. (1993). « What do know about the economic efficiency of cooperatives ? An evaluative survey ». *Journal of agricultural cooperation*, (8), 15-27.
- Schumpeter, J. (1951). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1942. Payot édition française de 1951, p. 106-7.
- Simons, T., et Ingram, P. (2004). An ecology of ideology : Theory and evidence from four populations. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 33-59.
- Smith, B. (1990). "On the Austrianness of Austrian Economics", *Critical Review*, 4(1-2), p. 212-238.
- Statistique Canada. (1998). *Dépenses de protection de l'environnement du secteur des entreprises 1995*. N° 16F006XIF, Ottawa.
- Statistique Canada (2004). *Industrie de l'environnement : secteur des entreprises 2002*, N° 160008XIF. Ottawa. ISSN 1701-5804.
- Statistique Canada. (2007a). *Recensement de l'agriculture 2006*. Récupéré le 02/06/2014 de <http://www.statcan.gc.ca/ca-ra2006/index-fra.htm>
- Statistique Canada. (CANSIM).(2014). *Statistiques financières des exploitations agricoles, Tableau 002-0005, 2006*. Récupéré le 5/09/2014 de <http://www5.statcan.gc.ca/subject-sujet/resultat?pid=-920&id=3953&lang=fra&type=ARRAY&pageNum=1&more=0>
- Stievenard, E. et Pache, A.- C. (2014). « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : point de repère ». *Revue internationale de l'économie sociale*, (331), 76-92.
- Stratos inc. (2008). *Canadian corporate sustainability Reporting-Best practices 2008*. Ottawa : Stratos inc.
- Suez environnement. (2006). *Grands savoirs industriels : comment réduire les impacts sur l'environnement*. Récupéré le 02/09/2014 de http://www.suez-environnement.fr/wp-content/uploads/2008/07/dossier_indus.pdf

- Sutter, P. E. (2011). *Le manager hiérarque. Y a-t-il un pilote dans l'organisation ?*. Paris : Éditions.
- Tilson, N. (2007). *SMEs getting green message*, September 26, Belfast Telegraph Newspapers Ltd.
- Supizet J. (2002). « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments ». *L'Informatique Professionnelle*, (209), 15-20.
- Swan, T. (1956). « Economic Growth and Capital Accumulation », *Economic Record*, John Wiley & Sons, 32(2), 334-361.
- Temri, L. et Fort, F. (2009). Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. *Innovations*, 1(9), 103-125.
- Temri L., et Fort F. (2010). Processus d'innovation environnementale dans les PME agro-alimentaires. *ISDA*, Montpellier, 28 juin - 1er juillet, 13 p.
- TUAC Canada et Alliance des travailleurs agricoles. (2011). *La situation des travailleurs agricoles migrants au Canada 2010-2011*. Récupéré le 23/09/2014 de http://www.tuac.ca/templates/ufcwcanada/images/awa/publications/UFCW-Status_of_MF_Workers_2010-2011_FR.pdf
- Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*. Québec : Organisation internationale de la francophonie, 168 p.
- Touzart, M. et Vendame, R. (2009). « La coopérative comme outil du développement durable : Les cas des coopératives d'apiculteurs au Mexique et au Guatemala ». *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (313), 36-57.
- Union des producteurs agricole (UPA). (2009). *Retombées économique de l'agriculture pour le Québec et ses régions. Rapport final*. Récupéré le 02/06/2014 de http://www.upa.qc.ca/SiteWeb_UPA/documents/DCVS/AgricultureEtEconomie/PortraitDuSecteur/Documents/retombees-agriculture-Qc_R%C3%A9gions.pdf
- Université de Poitiers. [s.d]. *Les instruments d'évaluation de la performance globale*. Récupéré le 02/06/2014 de <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>

- Université d'Ottawa. [s.d]. Technique d'analyses en psychologies. PSY1004.
Récupéré le 08/09/2014 de
http://web5.uottawa.ca/www5/dcousineau/home/Teaching/PSY4002/1-SPSSavance/PSY1004_Annexe6-SPSS.pdf
- US. Department of energy, office of energy efficiency & Renewables Energy. [s. d].
Récupéré le 02/09/2014 de
<http://www.eere.energy.gov/windandhydro/windpoweringamerica/>
- US Agency for international Development (Usaid) (2010). *Compétitivité économique de Maroc. optimisation de la consommation d'eau dans la filière laitière : Cas de la Colaimo d'oudja mont lait de Berkane et Halib Ouedza de Taourirt*. Récupéré le 25/09/2014 de
[https://tamis.dai.com/Projects/Morocco/MEC_TAMIS.nsf/0/718d5735abbd8a8f8025781500480c38/\\$FILE/Doc%2026%20-%20Optimisation%20de%20la%20Consommation%20d%E2%80%98Eau%20dans%20la%20Fili%C3%A8re%20Laiti%C3%A8re.pdf](https://tamis.dai.com/Projects/Morocco/MEC_TAMIS.nsf/0/718d5735abbd8a8f8025781500480c38/$FILE/Doc%2026%20-%20Optimisation%20de%20la%20Consommation%20d%E2%80%98Eau%20dans%20la%20Fili%C3%A8re%20Laiti%C3%A8re.pdf)
- Vaillancourt, J.-G.(1998). *Évolution conceptuelle et historique du développement durable. Regroupement National des Conseils Régionaux de l'Environnement du Québec. Rapport de recherche*. Québec : Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec.
- Vaillancourt, J.-G. (2004). Action 21 et le développement durable : après RIO 1992 et Johannesburg 2002. Dans : *GUAY, L. et coll. (dir.), Les enjeux et les défis du développement durable – Connaître, décider, agir*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, p. 37-57.
- Val-Éco.(2014). Récupéré le 2/09/2014 de <http://www.val-eo.com/index.php>
- Vancouver biodiesel Co-op.[s. d]. Récupéré le 10/09/2014 de
<http://vancouverbiodiesel.org>
- Vézina, M. (2002). *"L'éducation coopérative au sein du réseau des coopératives en milieu scolaire : un enjeu stratégique."* Montréal : Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers, .
- Vienney, C. (1982). *Socio-économie des organisations coopératives*. (tome II).Paris : CIEM.
- Vitaliano P. (1983). Cooperative enterprise : An alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American Journal of agricultural economics*, (65), 1078-1083.

- Villeneuve, C. et Riffon, O. (2011). *Comment réaliser une analyse de développement durable ? : Guide d'utilisation de la grille d'analyse de la Chaire de recherche et d'intervention en éco-conseil*. Québec : Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi
- WCED. (1987). *Our common future*, United Nations General Assembly, august 4.
- Williamson, O.(1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : A study in the economics of internal organization*. The Free Press
- Wood, D. (2004). « Trois questions sur la performance sociale des entreprises » Responsabilité sociale d'entreprise : Quels enjeux ? Sous la direction de Tremblay, Diane-Gabrielle, et coll. Québec : Presses de l'université du Québec, collection études d'économies politiques p. 65-78.
- Zarrouk, Amal.(2008). *Élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de la performance* (Mémoire de maîtrise), Université de Québec à Montréal.